



**REPORT OF THE**

**Auditor General  
of New Brunswick**

**Volume 2**

**2010**

**Published by:**  
Office of the Auditor General  
Province of New Brunswick

February 2011

ISSN 0382-1420



Office of the Auditor General  
New Brunswick



Bureau du vérificateur général  
Nouveau-Brunswick

Speaker of the Legislative Assembly  
Province of New Brunswick

Sir

As required under Section 13(1) of the *Auditor General Act* I am submitting Volume 2 of my 2010 Report to the Legislative Assembly.

Respectfully submitted

A handwritten signature in black ink that reads "Kim MacPherson".

Kim MacPherson, CA  
Auditor General

Fredericton, N. B.  
February 2011



# Table of Contents

## **Chapter 1 - Introductory Comments**

Overview .....	3
No follow-up chapter in 2010 .....	4
Acknowledgements .....	4

## **Chapter 2 - Department of Business New Brunswick - Financial Assistance to Industry**

Background .....	7
Scope .....	9
Results in brief and conclusion .....	11
Objectives and targeted results .....	12
Reporting from FAIP clients .....	14
Verification of client information .....	17
Loan forgiveness information .....	18
Mitigation of potential loss .....	19
Reporting on effectiveness .....	22
Other observations .....	24
Departmental response to our audit .....	26
Appendix A: Summary of 1998 audit findings on Financial Assistance to Business Program .....	36
Appendix B: Case studies .....	37

## **Chapter 3 - Department of Post-Secondary Education, Training and Labour - Immigration with the Provincial Nominee Program**

Main points .....	43
Introduction and background information .....	45
Planning for New Brunswick's Provincial Nominee Program .....	54
Delivery of the Provincial Nominee Program .....	57
Measuring and reporting performance of the PNP .....	72
Conclusion .....	79
Appendix-Recommendations .....	81

## **Table of Contents - Continued**

### **Chapter 4 - Department of Wellness, Culture and Sport - New Brunswick Art Bank**

Introduction .....	87
Background .....	87
Scope .....	90
Results in brief and conclusion .....	91
Condition of artworks .....	93
Administration of the loans program .....	95
Protection of artworks .....	97
Maintenance and conservation of artworks .....	100
Other issues .....	103

### **Chapter 5 - New Brunswick Liquor Corporation - Agency Stores**

Background .....	109
Scope .....	111
Results in brief .....	112
Strategic direction .....	112
Management and operating procedures .....	116
Agreements with agency stores .....	123
Compliance with agreements .....	124

### **Appendix**

Summary of significant audits conducted in departments and Crown agencies over the past ten years .....	133
--	-----

# Chapter 1

## Introductory Comments

### Contents

Overview .....	3
No follow-up chapter in 2010 .....	4
Acknowledgements .....	4



# Introductory Comments

## Overview

**1.1** As I stated in chapter 1 of volume 1 of this Report, the work on which I am reporting in this volume was completed prior to my arrival in the Office of the Auditor General, and the chapters in this volume were drafted prior to my arrival. Except for this introductory chapter, I have not edited the chapters, or made any comments on the material since I became Auditor General. The chapters were managed to completion by the Deputy Auditor General, Ken Robinson, CA. However, I acknowledge that, as Auditor General, I am responsible to present this Report to the Legislative Assembly and, as Auditor General, I stand behind and fully support its contents.

**1.2** In this volume of our 2010 Report, we are reporting on four audits: government financial assistance to industry; immigration to New Brunswick under the Provincial Nominee Program; the New Brunswick Art Bank; and the agency store program operated by New Brunswick Liquor Corporation.

**1.3** As has been the case for a number of years, each of these audits is narrow in scope. The size and extent of our audits is limited by the constraints imposed upon us through the budget process, which results in fewer staff being available to carry out value-for-money audit work.

**1.4** Our objective in our audit of government financial assistance to industry was to assess whether Business New Brunswick has adequate procedures in place to measure and report on the effectiveness of the financial assistance it provides. We did a similar audit in 1998, and the results at that time prompted us to re-visit the program.

## No follow-up chapter in 2010

## Acknowledgements

1.5 Our audit of the Provincial Nominee Program focused primarily on determining whether the processes and controls around the program were adequate, and whether they supported the program in its objective “to increase the economic benefits of immigration to New Brunswick.”

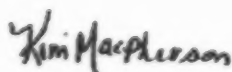
1.6 Our objective in auditing the Art Bank was to ensure that all art works acquired for the provincial Art Bank can be accounted for and are being adequately protected, maintained and conserved.

1.7 Our objective in our audit of New Brunswick Liquor Corporation was to determine whether the Corporation has appropriate control procedures for its agency store program.

1.8 This volume of our Report usually contains a chapter reporting on our recommendations from previous years, and the progress being made by government in implementing them. Unfortunately, this year we did not have staff in the Office available to do the follow-up work necessary to prepare an update. We did survey departments and agencies as to the status of our recommendations, and will continue to do so. However, unless our resources increase, it is highly unlikely that we will be able to carry out sufficient audit work on the responses in order to report credibly to the Legislative Assembly on their progress.

1.9 In previous Reports, we have pointed out the importance of the Public Accounts Committee and the Crown Corporations Committee using our follow-up chapter to do their own follow up on our recommendations. In our opinion, this would help hold the government of the day accountable. Now, in the absence of our follow-up chapter, it may be even more important that the members of these two committees request of departments and agencies appearing before them an accounting of how they are doing in implementing the Auditor General’s previous recommendations.

1.10 Staff of the Office has worked hard in carrying out and reporting on the audits contained in this volume of our Report. I thank them for their efforts.



Kim MacPherson, CA  
Auditor General



# Chapter 2

## Department of Business New Brunswick

### Financial Assistance to Industry

#### Contents

Background .....	7
Scope .....	9
Results in brief and conclusion .....	11
Objectives and targeted results .....	12
Reporting from FAIP clients .....	14
Verification of client information .....	17
Loan forgiveness information .....	18
Mitigation of potential loss .....	19
Reporting on effectiveness .....	22
Other observations .....	24
Departmental response to our audit .....	26
Appendix A: Summary of 1998 audit findings on Financial Assistance to Business Program	36
Appendix B: Case studies .....	37



# Department of Business New Brunswick Financial Assistance to Industry

## Background

**2.1** In 1998 we audited the Financial Assistance to Business Program in the Department of Economic Development and Tourism. Results of the audit were presented in the 1998 Report of the Auditor General.

**2.2** We made 29 recommendations about the Financial Assistance to Business Program in our 1998 Report. Appendix A gives a summary of our 1998 audit findings.

**2.3** We followed up on our 1998 recommendations in our Reports of 2000, 2001 and 2002. By 2002 eight of our 29 recommendations had been implemented. At the time of our Report in the fall of 2002 the Department indicated that it would be implementing an additional eight recommendations later that year. A further four recommendations were to be partially implemented around the same time. As has been our practice for a number of years, our follow-up work ended with the 2002 review, so we did not carry out any more work to see if more than eight recommendations were indeed implemented after that 2002 Report.

**2.4** In 2008 we decided to re-visit this program to assess whether Business New Brunswick (BNB) has adequate procedures in place to measure and report on the effectiveness of the financial assistance it provides to industry. Given our limited resources we re-audited only two of the original objectives: monitoring and reporting. Furthermore, we only examined the Financial Assistance to Industry Program (FAIP).

**2.5** FAIP is by far the largest financial assistance program managed by Business New Brunswick to support the development

and maintenance of key economic sectors in the Province. According to the BNB website at the time of our audit, FAIP:

*provides funding for capital expenditures and working capital to enable the establishment, expansion or maintenance of new or existing manufacturing or processing industries, selected commercial service firms (business to business with focus on export activity or import displacement), tourism operations, and information technology companies.*

**2.6** The financial assistance is delivered to clients in three ways:

- loan guarantees;
- direct loans; and
- strategic assistance in the form of forgivable loans.

**2.7** During the fiscal year 2006-2007, there were 281 active accounts under FAIP, which represented 42% of a total of 666 accounts in Business New Brunswick's portfolio. The total outstanding balance of these 281 accounts was approximately \$372.4 million or 84% of the total outstanding balance of \$445.5 million. Exhibit 2.1 below lists the outstanding balances by categories.

*Exhibit 2.1 Types of financial assistance – fiscal year ending March 31, 2007*

	(\$ millions)					Total
	Loan guarantee	Direct loan	Forgivable loan	Equity investment	Lease	
FAIP	141.5	151.5	59	20.4	0	372.4
Total portfolio	159.9	205.2	59.5	20.4	0.6	445.5
FAIP as a % of total	88.5%	73.8%	99.2%	100.0%	0.0%	83.6%

*Source: department annual reports*

**2.8** Exhibit 2.2 shows the total number of applications evaluated and approved over the fiscal years from 2002-03 to 2006-07.

Exhibit 2.2 Number of applications evaluated and approved (2002-03 to 2006-07)

Fiscal year	Applications evaluated	Applications approved	
		Number of cases	\$ (millions)
2002-03	172	97	185.9
2003-04	167	51	117.0
2004-05	115	59	51.8
2005-06	119	41	104.3
2006-07	181	67	106.0

Source: department annual reports

2.9 Exhibit 2.3 presents the cash outlays for the same five fiscal years.

Exhibit 2.3 Cash outlays for 2002-03 to 2006-07

	Cash outlays under FAIP 2002-03 to 2006-07 (\$)				
	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06	2006-07
New loans	19,495,348	13,336,871	18,224,231	30,001,560	26,674,545
Loan recoveries	(12,603,186)	(25,811,212)	(11,147,139)	(25,490,847)	(6,102,135)
Payouts on guarantees	5,231,823	2,486,451	13,406,903	2,641,836	7,108,484
Recoveries of payouts on guarantees	(96,948)	(81,660)	(116,942)	(194,872)	(160,995)
Forgivable loans	15,213,770	10,267,006	11,931,560	8,644,884	23,412,142
Total net cash outlays	27,240,808	197,456	32,298,612	15,602,560	50,932,041

Source: Business New Brunswick

2.10 Currently, FAIP is administered by the Business Financial Support Division at Business New Brunswick.

## Scope

2.11 Our audit objective was:

*To assess whether Business New Brunswick has adequate procedures in place to measure and report on the effectiveness of the financial assistance it provides to industry.*

**2.12** Our audit was performed in accordance with standards for assurance engagements, encompassing value for money and compliance, established by the Canadian Institute of Chartered Accountants, and accordingly included such tests and other procedures as we considered necessary in the circumstances.

**2.13** During the course of this audit, we selected 40 accounts to test. The sample was randomly chosen from 200 accounts where financial assistance has been granted to departmental clients under FAIP over the four fiscal years from 2002/03 to 2005/06. We chose this time period for two main reasons. First, we believe that the Department would have had sufficient time to have implemented the recommendations published in our 1998 Report. Secondly, when we did our testing in 2008, we felt that assistance issued after fiscal year 2005/06 would not have been in place long enough for us to be able to adequately test the Department's monitoring activities. Among the 40 accounts selected, there were 8 direct loans, 16 loan guarantees, and 16 forgivable loans. From this 40 item sample, we actually examined 38 accounts. This is because one account was "cancelled" and another one was withdrawn by the applicant. The cancelled account was a loan guarantee, and the withdrawn account was a direct loan.

**2.14** Because of the public attention in two large and widely publicized financial assistance situations, we also reviewed the files of AV Nackawic and Atlantic Yarns as special items. Appendix B covers these two items.

**2.15** Our testing of sample items included:

- confirming that data is being received from clients pursuant to the terms and conditions in the letter of offer, and that any omissions are followed up;
- determining the process used to verify the information provided by assistance clients;
- determining if there is any evidence that the data received from clients has been verified. In particular, we tested to see if data had been verified prior to forgiving a loan; and
- assessing whether the data being captured by the Department is sufficient to allow the Department to report against its own targets.



**2.16** We also reviewed Business New Brunswick's Strategic Plan titled *Toward Self-Sufficiency "The First Steps" 2007-2011* and the Department's annual reports of recent years. The purpose of this was to allow us to assess the specific performance expectations set for the Department as a whole and the FAIP specifically.

## Results in brief and conclusion

**2.17** Our conclusions for each audit area are summarized in the second column of Exhibit 2.4 below. The criteria shown in the first column established the framework for our audit. The criteria were agreed to both by representatives of the Department and our Office.

Exhibit 2.4 Summary of audit findings and recommendations

Audit area and criterion	Summary of conclusions
1. Objectives and targeted results -BNB should ensure that the objectives and the targeted results of the FAIP have been clearly defined and linked to the overall performance expectations set for the Department.	The targeted results of FAIP have been clearly defined and linked to the overall performance targets set for the Department.
2. Reporting from FAIP clients - BNB should receive sufficient reporting from FAIP clients to allow it to assess, on a timely basis, whether clients have complied with all the terms and conditions associated with assistance provided.	The Department was able to identify outstanding items and follow up with clients through the monitoring program. Those items were normally obtained subsequently. However, the Department did not receive sufficient reporting on a timely basis, despite the efforts being made by the Department.
3. Verification of client information - BNB should review the information provided by assistance clients and verify the information where concerns exist as to its accuracy.	The Department did act when the accuracy of information received was questionable, but the methods used to verify this information were inconsistent and not well documented.
4. Loan forgiveness information - BNB should ensure that information provided by assistance clients pursuant to requests for loan forgiveness is verified prior to forgiving loans.	We found evidence of some information being verified, but there are no written policies and procedures to ensure the verification is being conducted consistently and properly.
5. Mitigation of potential loss - When it becomes evident that the Province is at risk of loss for a particular assistance file, BNB should take appropriate mitigation steps.	The analyses performed by the Department are not well documented. Therefore, it is very difficult to determine the sufficiency of analyses performed and the appropriateness of the mitigation steps taken.
Reporting on effectiveness: 6. BNB should capture sufficient data to allow it to report on the effectiveness of the FAIP in achieving its objectives.	We believe that the Department captures a significant amount of data regarding FAIP. This would give the Department the ability to report how FAIP is contributing to the departmental objectives.
7. BNB should regularly provide the Legislative Assembly with accurate, timely and understandable information on the continued relevance of the FAIP, and the effectiveness of the program in achieving its objectives.	The Department is not reporting progress towards the achievement of the objectives of FAIP.

### Conclusion

**2.18** We have seen improvements in Business New Brunswick's monitoring of financial assistance since 1998, particularly the areas of setting objectives and targeted results for FAIP as well as capturing data and documenting its monitoring activities. We have also seen some internal documents providing relevant information which could be used to evaluate the effectiveness of FAIP. However, we still feel that the level of monitoring done by the Department is not sufficient, and clearly documented policies and procedures either do not exist or are not consistently applied. The Department also needs to improve the reporting of information about the effectiveness of the FAIP in its annual reports.

### Objectives and targeted results

**2.19** Our first criterion was:

*BNB should ensure that the objectives and the targeted results of the Financial Assistance to Industry Program (FAIP) have been clearly defined and linked to the overall performance expectations set for the Department.*

**2.20** We believe it is important for the Department to have clearly defined objectives for the FAIP and to have measurable targeted results, both of which should be relevant to the overall objective of the Department. This would allow the public to evaluate the program qualitatively and quantitatively.

**2.21** We reviewed Business New Brunswick's strategic plan *Toward Self-Sufficiency "The First Steps" 2007-2011*. The goals and strategies of the Department as a whole were highlighted in the plan. The goals are:

- to increase New Brunswick's productivity and competitiveness;
- to increase sustainable and high-value jobs in New Brunswick; and
- to promote a more competitive business-friendly environment in New Brunswick.

**2.22** The strategies are:

- aggressive investment attraction;
- business retention and expansion; and
- cluster development.



**2.23** The Department also discloses the “purpose of FAIP” in its website as follows:

*The purpose of the assistance is to provide adequate funding for capital expenditures and working capital to enable the establishment, expansion, or maintenance of those eligible industries.*

**2.24** We believe the objectives of FAIP have been clearly defined. They are relevant to the Department’s goals and strategies.

**2.25** The Department has established some annual targets to measure whether it is achieving its goals and objectives. These targets include: creating 3,000 new jobs annually, 2,000 of which would have an average salary of \$30,000; annually maintaining 2,500 jobs; and annually achieving a “leveraged capital investment threshold” of \$100 million.

**2.26** The strategic plan says that of the 3,000 new jobs to be created annually, 2,000 would be through investment attraction and 1,000 would be through business retention and expansion. We could not, however, determine how FAIP integrates into the strategic plan. The strategic plan does not identify specific targets for FAIP.

**2.27** When we reviewed the Department’s 2007-2008 annual report, we found the following reference to FAIP:

*The Business Financial Support Division supports Business New Brunswick’s three strategic priorities of Investment Attraction, Business Retention and Expansion, and Cluster Development through the delivery of loan guarantees, direct loans and strategic assistance. The Department’s financial assistance programs include the Financial Assistance to Industry Program (FAIP), the Entrepreneur Program, NB Growth Program, and industry specific financial support to the commercial fishery, aquaculture and agriculture sectors.*

**2.28** We also reviewed the work plans of the Financial Programs and Business Financial Support Branches. FAIP is mainly managed by the Financial Programs Branch. Accounts under FAIP can be allocated to the other Branch, depending on the work load. These internal departmental documents established 3 measurable targets: new jobs to be created, jobs to be maintained, and amount of capital

investment to be leveraged. These targets of the Branches can be clearly linked to the overall targets of the Department. The target date of achieving the targets is also listed in the plans.

**2.29** Since FAIP is a significant part of the Financial Program Branch's responsibilities, the measurable targets of the Branch can be considered as those of FAIP. However the Department does not report publicly the results of FAIP against its three measurable areas, job creation, job maintenance and leveraged capital investment.

**2.30** We have concluded that this criterion is met since the targeted results of FAIP have been clearly defined and linked to the overall performance targets set for the Department.

### **Recommendation**

**2.31** We recommended the Department establish additional measurable targets for FAIP to allow it to evaluate FAIP from different perspectives.

**2.32** The Department should also consider cost-benefit analysis as a tool to assess whether or not the costs of FAIP can be justified by the outcomes and impacts. This type of analysis measures both inputs and outputs in monetary terms and could be related to the targets established.

**2.33** The following measurable targets could be established to facilitate the cost-benefit analysis:

- actual number of jobs created;
- actual number of jobs created that still exist in years after the financial assistance has been delivered;
- gross cost of each job actually created;
- actual return achieved; and
- comparison of the cost of jobs created to the return on those jobs.

**2.34** We believe that the measurable annual target should be focused on actual jobs and returns, not just committed jobs and estimated returns.

### **Reporting from FAIP clients**

**2.35** Our second criterion was:

*BNB should receive sufficient reporting from FAIP clients to allow it to assess, on a timely basis, whether clients have complied with all the terms and conditions associated with assistance provided.*

**2.36** The Department should ensure that assistance recipients are submitting the information required by the letters of offer. Receiving this information on a timely basis is critical in order for the Department to monitor the assistance it has provided. A letter of offer may, for example, require the assistance recipient to submit annual audited financial statements and quarterly reports on employment levels.

**2.37** The monitoring group conducts compliance reviews annually. The compliance review officers verify if and when the Department received the information required by the letter of offer. A compliance report is drafted to indicate whether the file is in compliance and, if it is not, what action is needed to bring the file into compliance. A draft compliance report is sent to the responsible project executive. After 30 days, the compliance review officer contacts the project executive to finalize the compliance report. If documents are still missing, a letter requesting missing documents will be sent directly to the assistance recipient by the monitoring group.

**2.38** The policies and procedures for compliance review, including follow-up, are well documented and followed by the compliance review officers. Compliance reviews and follow-ups were performed on all of the 38 accounts included in our sample. We also saw evidence indicating that documents requested as part of the compliance reviews and follow-ups were received; however, not all information has been received on a timely basis.

**2.39** We reviewed the compliance review reports. The Department's monitoring group had identified at the time of their file reviews that:

- 11 files out of our sample of 38 accounts had complete information;
- 16 files were not in compliance with all the requirements; and
- the other 11 files were not applicable due to various reasons, such as the case being transferred to another program, no funds being advanced, and the company rejected the offer.

**2.40** The most common missing document in the 16 files which were not in compliance at the time of the monitoring group's review was annual audited financial statements. Although the Department was able to obtain them eventually, in most cases they were at least a

year late. In one case, the compliance review was conducted in December 2006. At that point, the latest annual financial statements received were for the year ended 31 December 2001. In another case, there were only unaudited financial statements on file, although audited ones were required by the letter of offer. Two files were not in compliance at the time of the monitoring group's review because the employment reports were not submitted on time.

**2.41** We have concerns about two files which were identified by the Department's monitoring group as being in compliance. In one case, the compliance review was finalized in July 2007. The last set of financial statements received was for the year ended 31 January 2005. The monitoring officer commented "client Co will not provide BNB with copies of financial information". The officer noted, however, in another section of the compliance report that "the project executive has reviewed the latest financial information at client Co's premises and is comfortable that restrictions are being followed". Therefore, the file was considered by the monitoring group to be in compliance. One may question why the client did not submit the latest financial information when it was available. In the other case, the monitoring officer commented "according to the project executive, this was a grant and there were no conditions or restrictions related to the financial assistance". The file was considered by the monitoring group to be in compliance as no information was required. However, the letter of offer clearly stated there were conditions and restrictions.

**2.42** We have concluded that this criterion was partially met. The Department was able to identify outstanding items and follow up with clients through the monitoring program. Those items were normally obtained subsequent to the monitoring group's review. However, the Department did not always receive sufficient information on a timely basis, despite the efforts being made by the Department. We believe the incomplete and delayed reporting could restrain the Department's ability to closely monitor the status of its clients and to provide timely intervention.

### **Recommendation**

**2.43** We recommended the Department investigate why required documents are not being submitted on a timely basis and seek alternative ways to obtain timely information from its clients.

2.44 Each project executive could be required to prepare a quarterly update on any files that they know are not in compliance with the terms of the letter of offer.

2.45 The Department could also determine which types of reporting from assistance recipients are critical in terms of monitoring financial status.

## Verification of client information

2.46 Our third criterion was:

*BNB should review the information provided by assistance clients and verify the information where concerns exist as to its accuracy.*

2.47 The information provided by assistance recipients to the Department must be accurate in order to allow the Department to adequately monitor its assistance.

2.48 Audited financial statements are normally required by the Department. In some cases, financial statements with review level of assurance are acceptable with the Deputy Minister's consent.

2.49 In the files we examined, there was evidence indicating that the non-audited information provided had been verified, when the Department thought the accuracy of information was questionable. For example, we found in one case that the Department challenged the financial assistance recipient's calculation of number of "full time equivalent" jobs created. However, there is no documented process or approach on how to identify potentially inaccurate information. In one case, the financial assistance recipient kept submitting financial statements with review level of assurance, although audited financial statements were required. Annual budget and cash flow forecasts were required to be submitted, but none were on file. This should have raised concerns in the Department about the accuracy and adequacy of information provided. However we did not find any documentation of verification procedures performed.

2.50 Furthermore, the Department does not have written policies and procedures on how to verify the accuracy of information when concerns exist. We were told that the project executives would perform certain due diligence procedures such as a site visit to verify the information provided. But a site visit is not always documented. It is difficult for us to determine whether the procedures indeed were performed and what the conclusions were on the accuracy of



questionable data. We noted inconsistent practices among project executives.

**2.51** Without policies and procedures to promote consistency, the Department could face an increased risk of questionable accounts not being identified and information not being verified properly.

**2.52** We have concluded that this criterion was partially met. The Department did act in some cases when the accuracy of information received was questionable, but the methods used to verify this information were inconsistent and not well documented.

### **Recommendation**

**2.53** We recommended the Department establish policies and procedures with respect to verifying clients' financial information other than their audited financial statements.

**2.54** Any verification or analysis performed by the Department should be documented and that documentation should be maintained on file.

### **Loan forgiveness information**

**2.55** Our fourth criterion was:

*BNB should ensure that information provided by assistance clients pursuant to requests for loan forgiveness is verified prior to forgiving loans.*

**2.56** We believe it is important for the Department to verify the information provided by assistance recipients in order to determine whether the clients meet the forgiveness criteria. This is essential to safeguard the Province's financial position and to ensure the original objectives are achieved.

**2.57** Most forgivable loans include forgiveness incentives based on the number of jobs created or maintained, i.e. the loans would be forgiven as long as the companies can create or maintain a certain number of jobs over a specified period of time.

**2.58** Normally the assistance recipients submit payroll data as evidence of jobs created or maintained. In 14 out of 16 sample items of forgivable loans we tested, the Department was successful in obtaining the payroll information on a timely basis.

**2.59** We held discussions with various staff members of the Department. Based on these discussions, it appears that the approaches and procedures used to verify payroll data are not always

the same. Some project executives told us they conduct site visits, randomly pick payroll data to test, and reconcile the payroll data to a T4 Summary submitted to Canada Revenue Agency. Others told us they reconcile the payroll report received from the client to T4 Summary information on an annual basis. Some project executives just trust that the payroll report provided was accurate as long as it was signed by a professional accountant. Basically, it is up to the individual project executive to decide the level of verification, based on the project executive's experience and assessment of the quality and credentials of the financial assistance recipient. Regardless of the method described, we found little documentary evidence in our sample items of the procedures conducted. We did find in one account that the Department questioned the calculation of "full-time equivalent" jobs submitted by the financial assistance recipient. The Department issued a certificate to only partially forgive the loan.

**2.60** There are no departmental policies and procedures in place to guide project executives on how to verify the information provided by clients. This means there can be inconsistent practices used to determine the forgiveness, with the risk that some loans could be forgiven that should not be.

**2.61** We have concluded that this criterion was partially met. While in some cases we found evidence of information being verified, there are no written policies and procedures to ensure the verification is being conducted consistently and properly.

### **Recommendation**

**2.62** We recommended the Department establish policies and procedures on how to verify information provided by assistance clients prior to forgiving loans.

### **Mitigation of potential loss**

**2.63** Our fifth criterion was:

*When it becomes evident that the Province is at risk of loss for a particular assistance file, BNB should take appropriate mitigation steps.*

**2.64** We believe that proactively managing the entire financial assistance portfolio is key for the Department to protect the Province's investments. The Department should identify assistance that is at risk as early as possible through effective use of data analysis. This is necessary in order to reduce the risk of potential loss and keep financial assistance recipients in operation.

**2.65** Prior to 2007, the Department's monitoring group did some financial analysis on the financial status of each of the Department's assistance recipients on an annual basis. We found that monitoring officers had completed a brief analysis of financial status annually and documented it in a compliance report for all 38 of the accounts we tested. When doing such a financial analysis, the monitoring officer would assess such things as whether sales declined, whether income from operations declined, whether working capital deficiencies existed, and any changes in shareholders' equity. Such information is useful in evaluating whether the risk position of the assistance recipient has changed since the original approval of assistance.

**2.66** Recently, the Department decided that the monitoring group would no longer assess the financial condition of its assistance clients. That responsibility was assigned to the individual project executives. We were told that this change was made because the project executives have a better understanding of the operations of the companies. We believe this is a step backwards because it means the compliance report will not include information regarding the financial position of a company which could be used to determine whether a particular assistance file is at risk of loss.

**2.67** According to the Department, project executives continue to conduct some monitoring activities regarding the financial status of the companies. They would review the information obtained from the companies quarterly and discuss it with the Department's management. For example, sales would be compared to the prior period and the company's forecast. Bank reports would be reviewed to determine the company's cash position and whether there are delinquent loans. The Department would take mitigation steps if a particular file is determined to be at risk of potential loss. Some other monitoring activities include site visits and phone discussions with the companies to get current information. But a site visit report is not always prepared and documented.

**2.68** The most typical mitigation steps at BNB include providing more financial assistance and amending the terms of the existing financial assistance including extension of the maturity period or postponement of principal or interest payments. Other steps the Department may take are negotiating with other lenders of the company and helping the company find funding from other federal or provincial agencies. The Department presented us with a few cases in which the accounts were identified as high risk of potential loss.



Mitigation steps were taken by the Department to save the companies.

**2.69** Given the fact that most of the financial assistance granted is relatively risky compared with typical commercial lending, we would expect the Department to have a formal process to define which types of financial or operational analysis should be performed to identify problem accounts and what loss mitigation steps should be taken. For example, quantitative data analysis such as ratio analysis is a very common practice adopted by many commercial lenders to identify borrowers with potential financial problems. Although the financial assistance provided by the Department is different from typical commercial lending in many ways, the methods to identify risks of potential loss should not be significantly different.

**2.70** Risk segmentation can also be used to determine the specific risk level of an account within the portfolio. Accounts with similar risk characteristics can be placed in appropriate segments, such as high, medium and low risk categories, to direct the efforts of risk mitigation.

**2.71** The Department does not have formal processes and procedures to guide project executives on which types of financial or operational analysis should be done in the monitoring stage. It's up to individual project executives to decide what financial and operational data to check and what types of analysis to perform. The lack of consistency may increase the risk of not identifying an assistance file with potential problems at the earliest point possible.

**2.72** Furthermore, as we mentioned earlier, the Department is not always able to get financial reporting from the financial assistance recipients on a timely basis. Outdated financial information may further limit the Department's ability to identify the risk of potential loss at its earliest point.

**2.73** Our testing illustrates our concerns. We found that 15 of the 38 companies in our sample received multiple financial assistance. 10 out of the 15 companies are currently out of business: 5 companies were bankrupt and 5 companies ceased operations in New Brunswick or are in the process of liquidation. As a result, the Department incurred \$6.4 million in bad debts and up to \$5.8 million in guarantee payouts for these ten companies.

**2.74** We can not conclude on this criterion. The analyses performed by the Department are not well documented. Therefore, it is very difficult to determine the sufficiency of analyses performed and the appropriateness of the mitigation steps taken.

### **Recommendation**

**2.75** We recommended BNB establish policies and procedures regarding which types of financial analysis should be performed to identify risk of potential loss and which types of mitigation steps should be taken based on the risks identified.

**2.76** The Department will have to decide whether the monitoring of financial status should be done by the monitoring group or the project executives. We believe, however, that monitoring is not compatible with the duties of project executives. Therefore, the monitoring is more likely to be completed if it is not added on to the other work that the project executives have to do in preparing analyses and other decision-making tasks required by the approval process.

### **Reporting on effectiveness**

**2.77** Our final two criteria address the importance of the Department's capturing sufficient information to allow it to report on the FAIP in a timely and transparent manner.

**2.78** Our sixth criterion was:

*BNB should capture sufficient data to allow it to report on the effectiveness of the FAIP in achieving its objectives.*

**2.79** We believe that, in order to assess the effectiveness of the program, the Department needs to have sufficient data.

**2.80** During the testing stage of our audit, the Department provided us a spreadsheet which listed all the applications approved under FAIP from the fiscal year 2002/2003 to 2005/2006. It contained important data for every approved financial assistance application, such as type of financial assistance, approved amount, funds advanced, leveraged capital investments, and number of jobs committed. This spreadsheet was generated from an internally developed information system which is managed by the monitoring group.

**2.81** This system is not only recording the number of jobs committed by the applicants, but also tracking the actual jobs created or maintained.

**2.82** Every quarter the monitoring group adds all the new approvals with committed job numbers in the information system. Staff in the monitoring group then sends a template to the project executives responsible for the accounts with a request to fill in the necessary data including current number of jobs at the applicants and generally gives them a deadline.

**2.83** As the project executives send back their information, monitoring staff inputs the information into the Corporate Information System. If project executives are not providing the information in a timely fashion, reminders and other follow-ups are sent out. Project executives are usually able to provide updated information the next quarter.

**2.84** If a project executive is not able to obtain current job information about an account in a particular quarter, or the monitoring group may have some concern with an aspect of it, the job numbers would remain the same as the previous quarter, provided the information obtained in the past has been relatively stable and consistent.

**2.85** To accurately track jobs created, staff in the monitoring group would usually follow up with the project executive to ascertain that the new figure is correct and to obtain explanations about large variances from one quarter to another.

**2.86** The monitoring group conducts a final count of actual jobs created when the project matures and is completed. The actual jobs created or maintained would be compared with the jobs that must be created and maintained for a specific length of time specified in the legal agreements.

**2.87** We believe the Department captures a significant amount of data regarding FAIP. This would give the Department the ability to report how FAIP is contributing to the departmental objectives.

**2.88** Therefore, we concluded that this criterion was met.

**2.89** Our seventh criterion was:

*BNB should regularly provide the Legislative Assembly with accurate, timely and understandable information on the continued relevance of the FAIP, and the effectiveness of the program in achieving its objectives.*

**2.90** We believe that reporting on the effectiveness of the FAIP is an important monitoring function.

**2.91** The Department reports in its annual reports the number and dollar amount of applications approved in a fiscal year, the number of active accounts, and the total outstanding balance for the FAIP. The information is presented separately by category: loan guarantee, direct loan and strategic assistance.

**2.92** The Department has not tied its annual reporting about FAIP to the overall departmental objectives. As we reported earlier, the Department has annual targets for jobs created, jobs maintained and leveraged capital investments. The annual report needs to include information about FAIP's contribution to the achievement of the Department's targets.

**2.93** We have concluded that the seventh criterion was not met. The Department is not reporting progress towards the achievement of the program objectives to the Legislative Assembly.

#### **Recommendation**

**2.94** We recommended the Department report to the Legislative Assembly on the success of FAIP in achieving the Department's targets.

#### **Other observations**

**2.95** In the past, BNB calculated a payback period as part of its assessment of a request for financial assistance from a company. The calculation was based on three factors:

- potential risk that the proposed project will not produce a full return;
- expected annual incremental payroll; and
- estimated rate of provincial personal income taxes.

**2.96** From this, an annual amount of expected incremental personal income taxes was calculated. The amount of the incremental annual income tax was compared to the amount of assistance required, resulting in an estimate of the number of years it would take the Province to recover the assistance provided through the incremental personal income taxes – the payback period.

**2.97** When considering the potential risk that the proposed project will not produce a full return, the Department conducted an evaluation of the applicants' risks associated with technology, materials, marketing, competition, management, and financial

condition. The Department used standard procedures and forms when evaluating the request for assistance including the calculation of the payback period. Evaluation forms were properly completed and approved for all 38 of the accounts we tested.

**2.98** Exhibit 2.5 provides an example of the payback calculation which the Department used to conduct for three different types of loans. Because forgivable loans are paid out in full, no risk factor is attached to them.

*Exhibit 2.5 Example of a payback calculation*

Assistance						
Loan type	Amount (\$000's)	Payout risk	Potential payout amount (\$000's)	Incremental payroll (\$000's)	Tax rate	Estimated annual return (\$000's)
						Payback period (years)
Guarantee	400	30%	120	1,000	10%	100
Forgivable	5,500	N/A	5,500	29,100	10%	2,900
Direct	10,000	50%	5,000	18,000	10%	1,800

**2.99** In this table, the risk of a payout is multiplied by the amount of assistance approved, to determine the potential amount of payout for the Department. The estimated incremental payroll is multiplied by the assumed tax rate to arrive at an estimated annual return of tax revenue to the Province. The potential payout amount is then divided by the estimated annual return to arrive at the payback period, the amount of time it will take the Province to recover its estimated payout through increased tax revenue.

**2.100** The Department continues to use the payback calculation as one of the key elements to determine whether forgivable loans should be offered, while it stopped using the above model in 2004 to calculate a payback period for direct loans and loan guarantees. The Department has not established any similar quantitative benchmarks in the process of assessing a request for a direct loan or loan guarantee to support the decision of whether or not a direct loan or a loan guarantee should be offered.

**2.101** We believe it is important to monitor the achievement of the expected payback period for forgivable loans. This would allow the Department to assess whether their original financial return estimates were valid, something that would be useful in making estimates for future projects. We also believe it is useful to establish similar



benchmarks for direct loans and loan guarantees. The quantitative measurements can help the Department not only in the decision-making process but also in monitoring effectively the actual results against the outcomes anticipated by the Department and reporting the performance of FAIP to the public.

**2.102** The monitoring group is not collecting any information to verify whether the increase in payroll that the original payback calculation assumed would occur had in fact occurred. They are also not collecting any information about whether income tax rates had changed since the original assistance was granted.

**2.103** Without information about the actual amount of incremental payroll generated, it is not possible for the Department to properly assess whether the original payback estimate remains achievable or was achieved. Nor is it possible to assess whether the original payback model was valid or to assess whether the assistance that was granted resulted in the outcomes anticipated by the Department.

**2.104** Monitoring the achievement of the intended payback period, including the amount of incremental payroll generated, would also help the Department monitor the number and value of jobs created through the financial assistance that was granted. This would allow the Department to report its progress in achieving the key performance indicator contained in its strategic plan about the number of jobs created and maintained.

### **Recommendation**

**2.105** We recommended BNB put in place a monitoring process that directly assesses each forgivable loan recipient's progress compared to the original payback calculation. This assessment should look at each of the three components of the original payback calculation: the risk factor, the estimated amount of incremental payroll and the income tax rate.

### **Departmental response to our audit**

**2.106** The Department provided the following response to our report conclusions and recommendations:

*Please be assured that your office's comments are appreciated by this Department as we continually endeavor to improve on current practices. It is felt that a number of the recommendations made could serve to improve the administration of our financial assistance programs. However, we feel that certain conclusions are unfounded and associated recommendations would not be*

*constructive. Our response to your office's conclusions on the seven audit criteria and the overall audit is therefore summarized below.*

*Re: Audit Criterion 1:*

*Department's response to conclusion reached:*

*The Department concurs with this conclusion.*

*Department's response to recommendations made:*

*Annual performance targets now established by the Department pertain to forecasted results associated with approvals made within that year. Measureable annual targets as suggested above relating to actual job creation associated with approvals within the year cannot be reported on within the year as actual job creation typically occurs over subsequent years. In any case, establishment of long term targets to assist in program evaluation is currently not being pursued by the Department as it will be undertaking an evaluation of its financial assistance programs with the Office of the Comptroller in the very near future. The review will explore the actual costs and benefits associated with approvals over the previous nine years.*

*Re: Audit Criterion 2:*

*Department's response to conclusion reached:*

*[Paragraph 2.38] noted that "Compliance reviews and follow-ups were performed on all of the 38 accounts included in our sample". Furthermore, [paragraph 2.42] notes that "The Department was able to identify outstanding items and follow up with clients through the monitoring program. Those items were normally obtained subsequent to the monitoring group's review". It is clear that the Department identified and followed-up on all items as required, and that all items were eventually provided. The Department obviously has no control over when items are eventually provided by the company, and its only recourse would be to make a demand on its loans or cancel its guarantees. However, forcing company closure due to*

*a lack of reporting is not felt to be a realistic option. The audit conclusion "the Department did not receive sufficient reporting on a timely basis" places this Department in a bad light, and we feel the conclusion as worded to be extremely unfair given our considerable monitoring and follow-up efforts.*

*Department's response to recommendations made:*

*No investigation is required to determine why clients fail to submit documents on a timely basis. Clients know that the Province is not likely to demand on loans or cancel guarantees (thereby resulting in business closures) due to a lack of reporting.*

*However, the Department will explore amendments to the Economic Development Act to enable increases in interest rates or guarantee fees for non-compliant accounts. This may motivate compliance. As well, the monitoring group will be implementing a quarterly non-compliance monitoring report by officer to enable improved monitoring.*

*Re: Audit Criterion 3:*

*Department's response to conclusion reached:*

*The department will endeavor to ensure that staff better document methods used and actions undertaken to investigate information where concerns exist as to its accuracy.*

*Department's response to Recommendations made:*

*Given the magnitude and variety of information provided, it would be extremely difficult to develop specific policies and procedures to be followed in addressing every conceivable instance where concerns exist as to the accuracy of any information provided. The department feels that such a policy would be so broad as to render its effectiveness questionable. Project Executives consist of experienced professional staff with the necessary skills to determine what verification methods may be required. Consequently, the department does not intend to fully*



*implement this recommendation at this time, but will take steps to ensure that staff better document methods and actions undertaken to investigate questionable information.*

*Re: Audit Criterion 4:*

*Department's response to conclusion reached:*

*The statement "We found evidence of some information being verified" implies very little information was verified, whereas required information necessary to earn forgiveness was in fact on file or in a database and was reviewed prior to any forgiveness being granted. However, the department acknowledges that summary memos outlining the steps undertaken by officers to review and verify the information provided and to justify the rationale for forgiveness decisions were not in all cases on file.*

*Department's response to Recommendations made:*

*The department will develop policies and procedures relating to the review and verification by staff of information provided by clients in conjunction with loan forgiveness, and will ensure that memos are on file summarizing the forgiveness rationale and steps taken by officers in reviewing and verifying information on all future loan forgiveness transactions.*

*Re: Audit Criterion 5:*

*Department's response to conclusion reached:*

*The Department takes exception to the following underlined portion of the statement "The analyses performed by the Department are not sufficient or well documented". The Department acknowledges that a summary of the information analyses undertaken by staff in conjunction with their account monitoring duties is not always well documented in the file. However, the Department disagrees with the statement that any analysis undertaken is not sufficient. Furthermore, the logic of the above-noted conclusion is questionable as it would be impossible to comment on the quality of analysis*

*undertaken if it is not well documented. If no comment can be made as to the appropriateness of mitigation steps undertaken because analysis is not well documented, how can comment be made of on the quality of the analysis itself?*

*Department's response to Recommendations made:*

*Note that project executives are professional staff with years of experience in commercial lending or corporate finance. The project executives in fact review all information provided as part of the borrower's compliance requirements and, through discussions with their respective managers, flag issues and bring forward recommendations for mitigation steps as appropriate. Any agreed upon mitigation steps requiring amendments to the current assistance authority established for that account are reviewed by the Department's senior Project Review Committee and the New Brunswick Industrial Development Board, and if necessary by Board of Management and Cabinet. Such recommendations and related analyses are well documented and are on file. However (and as noted above), analyses in conjunction with account monitoring relative to accounts requiring no adjustments to current assistance authority could generally be better documented in the file.*

*The Department feels the need for policies to provide procedural guidance to project executives detailing the type and method of analysis to be undertaken is not required given their level of experience. As well, it would be extremely difficult to pre-define within a policy what specific mitigation steps should be undertaken in any instance. Officers have the skill sets and latitude to research, formulate and bring forward mitigation recommendations for management's review as required.*

*However, the Department believes the following policy would be useful: i) that a memo summarizing the information analyses undertaken in conjunction with account monitoring activities be placed on the file for all future reviews, ii) that the minimum requirements for such a review be specified in terms of issues and critical information to be reviewed, and iii) that any recommended*

*mitigation steps be summarized in the memo as appropriate.*

*The Department does not concur with the recommendation that the monitoring group (rather than the project executives) be responsible for account monitoring as outlined in [paragraph 2.76]. The monitoring function was reassigned from the project executives to the monitoring group some time ago in hopes of improving the monitoring function. It was subsequently determined that the project executives had better in-depth knowledge of the file and were better able to identify issues. The result was this account monitoring function being reassigned back to the project executives. Accordingly, the Department will not be acting on this recommendation, but will ensure analysis undertaken by project executives is better documented in the file.*

*Re: Audit Criterion 6:*

*Department's response to conclusion reached:*

*The department concurs with the conclusion.*

*Re: Audit Criterion 7:*

*Department's response to conclusion reached:*

*The Department disagrees with this conclusion. [Paragraph 2.24] acknowledges that "We believe the objectives of the FAIP are clearly defined" and that achievement is measured by the Department in terms of forecasted jobs created and maintained and forecasted capital leveraged associated with FAIP approvals. The number of forecasted jobs created and maintained and forecasted capital leveraged in conjunction with FAIP approvals is clearly reported by the Department in its Annual Report (as demonstrated on page 7 of its 2008-2009 Annual Report). The Department therefore feels that it has reported on its progress in achieving FAIP objectives.*

*Department's response to recommendations made:*

*The Department has opted not to include FAIP targets in its annual report. However, its annual report is not produced for the sole purpose of reporting to the Legislative Assembly, nor is it the sole method used for reporting. The Department appears before and reports to the Legislative Assembly at the Public Accounts Committee and at Main Estimates, and provides any information required by the Legislative Assembly at that time, including information on FAIP targets if so requested.*

*As mentioned previously, it is impossible to comment in the annual report on actual jobs created or maintained and capital leveraged in conjunction with FAIP approvals within the year as actual results typically occur in subsequent years.*

*Re: Other Observations:*

*Department's response to recommendations made:*

*The above recommendation mistakenly implies that a "risk factor" forms part of the Department's forgivable loan payback calculations. As was frequently explained in discussions with OAG staff, risk factor does not form part of the Department's forgivable loan payback calculations as this assistance is expensed when disbursed. The forgivable loan payback calculation only estimates the time required for the assistance cost to be offset by incremental tax revenues (assuming the company survives), and this calculation was only undertaken to enable some measure of assistance level consistency between accounts.*

*The comments in the report and the above recommendation implies that such a monitoring process is not in place, whereas it actually is in place and is the responsibility of the assigned project executives (not the monitoring group). Forgivable loan assistance is typically approved for amounts and terms in keeping with the associated payback calculation. For instance, a forgivable loan provided for job creation would include forgiveness conditions premised on the creation and maintenance of jobs and salary levels for a period as defined in the payback calculation. Project executives are then required to review*

*the actual results (actual job numbers and payroll attained, etc.) at the end of the required job maintenance period. Loans not forgiven are to be repaid, and repayment would obviously indicate that originally anticipated payback levels were not attained (however there would be no cost to the province if the assistance is repaid). Conversely, accounts meeting forgiveness requirements would indicate attainment of the payback calculation on which the loan was based. Determination of whether forgiveness requirements have been attained can obviously only be determined at the end of the associated control or maintenance periods. Accordingly, a process is in place to monitor the loan recipient's performance relative to the original payback calculation.*

*The Department previously performed payback calculations on loan and guarantees. As outlined [in] the report, the risk of business failure was multiplied by the amount of assistance approved, to determine the potential amount of payout or loss for the Department. The estimated incremental payroll was multiplied by the assumed tax rate to arrive at an estimated annual return of tax revenue to the Province. The potential loss amount was then divided by the estimated annual return to arrive at the payback period, the amount of time it will take the Province to recover its estimated loss through increased tax revenue.*

*This payback model for repayable loans and guarantees was abandoned six years ago as the model was considered severely flawed for the following reasons:*

- The risk of failure had no relation to the amount of actual loss on guarantees or loans. For instance, a company with a guarantee could have a 30% failure risk. Should that company fail however, the guarantee payout would be substantially higher than 30% of the guarantee, as we often experience payouts approaching the full guarantee amount subsequent to liquidation of security.*
- Payback calculations by definition relate to return on the cost of the assistance. However, there is no initial assistance cost on guarantees or repayable loans. There could be a future cost should the*



*company fail, but the amount is impossible to determine as guarantee amounts and direct loan balances reduce over time (due to loan repayment and guarantee reductions), and as the future value of security held in support of the repayable or guaranteed loan is impossible to predict.*

*Accordingly, the Department does not intend to establish similar payback calculations for loans and guarantees. Quantitative benchmarks are established for this assistance in terms of forecasted job creation and maintenance, and actual job results are tracked by the department.*

*Re: Conclusion:*

*The audit report concludes that "we still feel that the level of monitoring done by the Department is not sufficient, and clearly documented policies and procedures either do not exist or are not consistently applied. The Department also needs to improve the reporting of information about the effectiveness of the FAIP in its annual reports".*

*The Department disagrees with the conclusion that monitoring is insufficient, but feels it must be better documented to demonstrate what has been done. As well, the Department concurs with the need for better defined policies and procedures, within reason. Accordingly, the Department will be implementing the following measures:*

- will produce quarterly non-compliance monitoring reports (by officer) to enable improved monitoring by management of related project executive follow-up activities, and will also explore amendments to the Economic Development Act to enable increased interest rates and fees on non-compliant accounts (reference audit criterion 2);*
- will require that staff document in the file the methods used and actions undertaken to investigate information where concerns exist as to its accuracy (reference audit criterion 3);*



- will develop policies and procedures relating to the review and verification by staff of information provided by clients in conjunction with loan forgiveness, and will ensure that memos are on file summarizing the forgiveness rationale and steps taken by officers in reviewing and verifying information on all future loan forgiveness transactions (reference audit criterion 4);
- will develop a policy requiring i) that a memo summarizing the information analyses undertaken in conjunction with account monitoring activities be placed on the file for all future reviews, ii) that the minimum requirements for such a review be specified in terms of issues and critical information to be reviewed, and iii) that any recommended mitigation steps be summarized in the memo as appropriate (reference audit criterion 5);

*The department will continue to report on the achievement of goals in its annual report, but intends to only provide information on specific goal targets if so requested at main estimates or at the Public Accounts Committee.*

*We wish to thank your office for its comments and for the opportunity to review and comment on this report. It is hoped that implementation of the above-noted actions will improve the monitoring of this assistance portfolio and its effectiveness.*

**Appendix A: Summary of 1998 audit findings on Financial Assistance to Business Program**

Audit area	Summarized findings
Approvals	<ul style="list-style-type: none"><li>· The Department did not adequately document its own decision-making in its files</li><li>· The Department did not sufficiently analyze and review assertions made by the applicants</li><li>· Staff were not following departmental policy and procedures</li></ul>
Monitoring	<ul style="list-style-type: none"><li>· Departmental monitoring was not sufficient to safeguard provincial investments</li><li>· Staff were not following departmental policy for monitoring</li><li>· Monitoring activity was not well documented in the client files</li></ul>
Reporting	<ul style="list-style-type: none"><li>· The Department was not complying with the annual report policy of the Province</li></ul>

## Appendix B: Case studies

### AV Nackawic Inc.

**2.107** AV Nackawic Inc. entered into an asset purchase agreement with the Province to purchase the assets of St. Anne-Nackawic Pulp Company Ltd in July 2005. The Department provided AV Nackawic with a \$20 million direct loan and a \$20 million loan guarantee for the purchase of the facility. Another direct loan of \$26.75 million was offered in 2006 for retrofits and capital expansion. The mill switched to producing dissolving pulp in 2008. The Department loaned \$10 million in the same year to assist the conversion.

**2.108** It is the Department's standard procedure to send the applicants a letter indicating whether the request has been approved. Normally, the Department would list the terms of the financial assistance, conditions and restrictions, other requirements, and an account monitoring plan. In this particular case, the account monitoring plan required the company to provide:

- audited annual financial statements of the company within 120 days of the close of its financial year;
- the auditor's management letter and the company's response to the management letter;
- quarterly financial statements with comparison to budget 30 days after each quarter end;
- an annual statement from the company's solicitor as to the status of any outstanding legal claims against the company;
- a listing of the management of the company and their respective salaries; and
- an annual confirmation of insurance.

**2.109** The letter also required the company to:

- consider the use of New Brunswick goods and services where possible in terms of cost, quality and availability; and
- make all reasonable efforts to ensure that employees of the company are provided the opportunity to upgrade skills through training or education.

**2.110** As these were an integral part of the conditions of financial assistance, one would expect the Department to monitor the company's purchasing and training activities besides all the financial related information outlined in the account monitoring plan of the Department.

**2.111** The Department has been able to obtain the company's audited annual financial statements, quarterly financial statements, and financial forecast. The Department also monitored the dividends payout, shareholder loans, salaries of management, capital spending or asset sales, inter-company transactions, change of ownership, and non arm's-length consulting which were the restrictions set up by the Department. In general the Department monitored the required documents listed in the account monitoring plan. However, there was no monitoring activity related to the company's purchase of goods and services and training plans of the company.

### **Atlantic Yarns**

**2.112** The Province started providing financial assistance to Atlantic Yarns in 1997. Total financial assistance approved was \$42.25 million in the forms of equity, loan guarantees, direct loans, and forgivable loans. The Province also provided financial assistance totalling \$41.5 million to Atlantic Fine Yarns. Both companies are owned by the same owner.

**2.113** The Department's account monitoring plan for this client listed very similar document requirements as AV Nackawic, i.e. quarterly and annual financial statements, auditor's management letter and response, financial forecasts, and insurance confirmation. The Department also restricted the paying of dividends, issuing shareholder loans, spending on capital in excess of \$1 million, paying high salaries and bonuses to management, conducting related party transactions unless at fair market value, and changing ownership.

**2.114** Based on the document requirements and restrictions set up, one would expect the Department to ensure all the requirements and restrictions are satisfied. According to the Department's compliance review in 2007, there is "no current financial info – unable to verify compliance with restrictions". The latest audited financial statements were the ones for the fiscal year ended 31 December 2004. However, the Department paid out new financial assistance to the company in the following year.

**2.115** As of 31 March 2008, total outstanding financial assistance was \$36.8 million for Atlantic Yarns and \$38.9 million for Atlantic

**Fine Yarns.** The Department obtained approval to write off the outstanding amounts. There has been no write-off of any outstanding amounts of financial assistance provided to either company at this time. However the Department set up the full amounts as loan loss provision.





# Chapter 3

## Department of Post-Secondary Education, Training and Labour Immigration with the Provincial Nominee Program

### Contents

Main points .....	43
Introduction and background information .....	45
Planning for New Brunswick's Provincial Nominee Program .....	54
Delivery of the Provincial Nominee Program .....	57
Measuring and reporting performance of the PNP .....	72
Conclusion .....	79
Appendix-Recommendations.....	81



# Department of Post-Secondary Education, Training and Labour

## Immigration with the Provincial Nominee Program

### Main points

3.1 The purpose of this chapter is to inform the Legislative Assembly about the work we did on immigration with the Provincial Nominee Program (PNP), which is administered by the Population Growth Secretariat, Department of Post-Secondary Education, Training and Labour. The immigration process is complex. There are areas in this chapter where details have intentionally been omitted for the purpose of simplicity.

3.2 It is with pleasure we report the Secretariat provided full cooperation during our work. This section highlights significant observations.

### Highlights

3.3 Some of our observations and comments include the following.

- The Secretariat has identified and documented significant strategic measures for New Brunswick's Provincial Nominee Program. The purpose of the program is clearly stated and is consistent with the purpose stated in the *Canada – New Brunswick Agreement*.
- The PNP has a consistent approach to processing applications in a timely manner and managing documents.

- Program monitoring is lacking. There is no consistent approach to determine if nominees immigrate to New Brunswick. The program does not have procedures to monitor the retention of nominees, those who stay in New Brunswick as permanent residents. The PNP does not have information regarding the number or percentage of skilled-worker nominees who maintain full-time employment in New Brunswick and the number or percentage of business applicant nominees that follow through with their business plans and make the required financial investment into a New Brunswick business.
- The Secretariat does not have documented policies for the program. Although the Secretariat informed us it follows the Province's policy on "*Conflict Of Interest*", there is a need to improve staff members' understanding of the policy and how it applies to the PNP and their work with the program. Documented procedures are inadequate for program monitoring, pilot projects, program evaluation, and publicly reporting on the PNP's performance.
- Pilot projects are not adequately documented and evaluated. In particular, the pilot project for Chinese business applicants had several weaknesses.
- The Secretariat announced changes to the PNP in February 2010; one of the changes was a new requirement in the business applicant category. As a sign of intent, the nominee must provide a conditionally refundable deposit of \$75,000 to the Province. There are risks relating to the \$75,000 conditionally refundable deposit that require strict monitoring.
- PNP's performance is not compared regularly to immigration objectives and targets. The targets stated in the Population Growth Strategy appear ambitious when compared to actual performance; the number of immigrants was well below the program's expectations for each of the three years from 2007 to 2009.
- The Secretariat does not have appropriate procedures to measure and report on the effectiveness of the Provincial Nominee Program. The Secretariat does not know if the PNP is achieving its objective "*to increase the economic benefits of immigration to*

*New Brunswick*<sup>1</sup>. Since the Secretariat does not measure performance for the PNP, it is unable to publicly report the program's performance.

- The Secretariat is not complying with paragraph 7.1 of the *Canada-New Brunswick Agreement on Provincial Nominees* because it does not formally evaluate the PNP and with paragraph 7.2 because it is not monitoring nominees for three years.

## Conclusion

3.4 The key element that is missing from New Brunswick's Provincial Nominee Program is monitoring. Without monitoring the nominee: the PNP is unable to measure its success and report on its performance; the PNP is subject to increased risk of program abuse, as immigrants use the program as a gateway to Canada because of its shorter processing time; and, the PNP is not complying with the *Canada-New Brunswick Agreement on Provincial Nominees*. The Secretariat is processing a lot of PNP applications. However, the benefits of this processing are unknown because the program does not measure the number of nominees that settle and contribute economically in New Brunswick.

## Introduction and background information

3.5 The purpose of this section is to present the objectives of our work and provide background information on the Provincial Nominee Program in New Brunswick.

## What we examined and the objectives of our work

3.6 The Provincial Nominee Program (PNP) is administered by the immigration division of the Population Growth Secretariat. The Population Growth Secretariat (Secretariat) was established in 2007 "to help reverse population decline and increase the number of people living in New Brunswick"<sup>2</sup>. The Secretariat has an annual budget of approximately \$4,351,000<sup>3</sup> of which approximately \$1.1 million is allocated to the immigration division. The Secretariat is the responsibility of the Minister of Post-Secondary Education, Training and Labour. For more information on the Population Growth Secretariat, see its web site: [www.gnb.ca/3100/](http://www.gnb.ca/3100/).

1. *Canada-New Brunswick Agreement on Provincial Nominees*
2. Office of the Premier/Business New Brunswick, News Release: *New Brunswick to establish Population Growth Secretariat*, February 2007.
3. Province of New Brunswick, *Main Estimates 2010-2011*, December 2009, page 36.

3.7 The purpose of the PNP is stated as follows, "*As an economic program, the New Brunswick Provincial Nominee Program seeks immigrants who have the qualifications and resources to live in New Brunswick and make a positive contribution to the provincial economy.*"<sup>4</sup> A PNP applicant must make a commitment to settle permanently in New Brunswick.

3.8 We began our work during 2009 and reported our findings to the Department in October 2010. When we started our work, the Population Growth Secretariat reported to the Minister of Business New Brunswick. This changed in April 2010, and the Population Growth Secretariat now reports to the Minister of Post-Secondary Education, Training and Labour.

3.9 The objectives of our work were:

- *to determine whether the Secretariat has identified and documented significant planning measures for New Brunswick's Provincial Nominee Program;*
- *to determine whether the Secretariat has adequate processes and controls for delivering the Provincial Nominee Program in New Brunswick and to determine if they support the program in achieving its objective "to increase the economic benefits of immigration to New Brunswick"<sup>5</sup>; and*
- *to determine whether the Secretariat measures performance for the Provincial Nominee Program and to determine if it publicly reports the program's performance.*

3.10 We conducted the audit in accordance with the assurance standards recommended by the Canadian Institute of Chartered Accountants. Accordingly we included tests and other procedures we considered necessary to obtain sufficient and appropriate evidence to support our conclusions.

---

4. Website: [www.beinthisplace.ca](http://www.beinthisplace.ca), Immigrating and Settling > How to immigrate > New Brunswick Provincial Nominee Program.

5. Canada-New Brunswick Agreement on Provincial Nominees.



### **The Provincial Nominee Program in New Brunswick – background information**

#### ***Immigration is a shared responsibility***

3.11 “Immigration plays an important role in the economic, social, and cultural development of Canada. According to Statistics Canada, immigration accounted for two thirds of Canada's population growth in 2006. At the same time, the existing population is aging and the working population, a diminishing proportion of the total, could become too small to respond to the economic and labour market needs of the country. The federal government has determined that immigration is part of the solution, both now and in the future. However, in attracting economic immigrants, Canada must compete with many industrialized countries facing similar circumstances.”<sup>6</sup>

3.12 Citizenship and Immigration Canada (CIC) is a department within the federal government, which is responsible for immigration. It offers different programs to help an individual immigrate to Canada. The Provincial Nominee Program is one of their programs.

3.13 CIC states the following on the Provincial Nominee Program on their website.

*Persons who immigrate to Canada under the Provincial Nominee Program have the skills, education and work experience needed to make an immediate economic contribution to the province or territory that nominates them. They are ready to establish themselves successfully as permanent residents in Canada. To apply under the Provincial Nominee Program, applicants must be nominated by a Canadian province or territory.*<sup>7</sup>

3.14 For more information on CIC and immigration programs, see their web site: [www.cic.gc.ca/](http://www.cic.gc.ca/).

#### ***Provincial agreement***

3.15 The Provincial Nominee Program started in New Brunswick in 1999, when the Province of New Brunswick signed an agreement with the Government of Canada. The agreement defines the roles and responsibilities of the two parties and was renewed in 2005 for an indefinite period.

---

6. Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons - Chapter 2 Selecting Foreign Workers Under the Immigration Program, 2009, page 5.

7. CIC website: [www.cic.gc.ca/english/immigrate/provincial/index.asp](http://www.cic.gc.ca/english/immigrate/provincial/index.asp).

***The immigration process with the Provincial Nominee Program (PNP)***

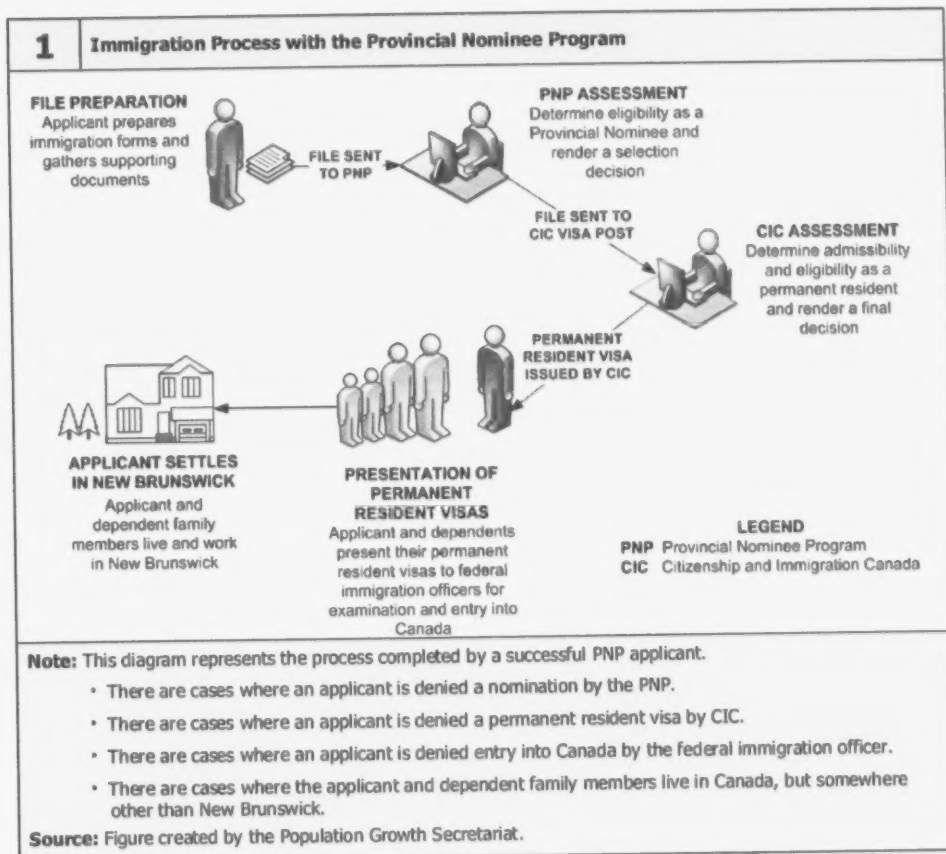
**3.16** PNP staff members promote the program and recruit potential immigrants, process applications, make nomination decisions and forward nominations to Citizenship and Immigration Canada (CIC) visa offices around the world, where the federal immigration application is processed.

**3.17** Being a nominee does not guarantee the issuance of a permanent resident visa by CIC. Nominees must meet all Canadian immigration regulations including a medical examination and security and criminal checks. CIC makes a final decision and issues a permanent resident visa to successful applicants. The permanent resident visa has an expiry date; so once issued, the immigrant has less than twelve months to move to Canada. Box 1 shows an overview of the immigration process.

**3.18** Shorter processing time is the incentive for immigrant applicants to use the PNP. The *Canada-New Brunswick Agreement on Provincial Nominees* states, "*This Agreement permits the processing and admission to Canada of candidates nominated by New Brunswick for permanent residence as expeditiously as possible, ...*". Information on immigrating with the PNP, provided on the web, states, "*Processing times vary, however, successful provincial nominee applicants typically receive permanent resident status considerably faster than individuals applying through other immigration programs.*"<sup>8</sup>

---

8. *Frequently asked questions about the New Brunswick Provincial Nominee Program* from the web site: [www.beinthisplace.ca](http://www.beinthisplace.ca), Immigrating and Settling > How to immigrate.



## Statistics

## 3.19 Statistics for the PNP are shown in box 2.

<b>2 Statistics on the Provincial Nominee Program in New Brunswick (1999 – Dec. 31, 2009)</b>		
	<b>Number</b>	<b>Comment</b>
<b>Applications</b>	3,562	Representing 10,737 potential immigrants
<b>Nominees (approved applications)</b>	2,621	Resulting in 7,867 potential immigrants. There were an additional 521 application files in process (awaiting nomination decision) at Dec. 31, 2009. There were 420 application files that had been withdrawn, rejected or closed at Dec. 31, 2009.
<b>Landed Nominees</b>	1,876	"Landed" means the immigrant arrived in Canada. It usually takes 1-3 years following the nomination decision for the immigrant to land; and, it often takes longer.
<b>Total Landed Immigrants from PNP</b>	5,509	This figure includes PNP nominees plus their spouses and children.
<b>Source:</b> Chart prepared by the Office of the Auditor General with information provided by the Population Growth Secretariat. Figures not audited.		
<b>Note:</b> Figures in this chart were provided in March 2010. As of August 2010, the Population Growth Secretariat informed us that the "Landed Nominees" figure had been revised to 1889 and the "Total Landed Immigrants from PNP" figure had been revised to 5,540. The increase of 13 landed nominees is not reflected in this report.		

**The PNP has two categories of applicants**

**3.20** "The New Brunswick Provincial Nominee Agreement allows New Brunswick to select qualified applicants with specialized occupational or entrepreneurial skills needed in our province."<sup>9</sup>

**3.21** Applicants with specialized occupational skills fit into the "skilled worker" category. "To be considered under the New Brunswick Provincial Nominee Program, a skilled worker must have a guaranteed offer of employment from a New Brunswick employer (skilled worker with employer support) or have family members who are citizens and permanent residents of New Brunswick, who have been living and working in the province for a minimum of one year, and who have made a commitment to assist you to settle in New Brunswick (skilled worker with family support)."<sup>10</sup>

**3.22** Applicants with entrepreneurial skills fit into the "business applicant" category. "To be considered under the New Brunswick Provincial Nominee Program, a business applicant must have a business plan or business proposal approved by a New Brunswick

9. Website: [www.beinthisplace.ca](http://www.beinthisplace.ca), Immigrating and Settling > How to immigrate.

10. Frequently asked questions about the New Brunswick Provincial Nominee Program from the web site: [www.beinthisplace.ca](http://www.beinthisplace.ca), Immigrating and Settling > How to immigrate.

*[government] official that is deemed to be of economic benefit to the Province.”<sup>11</sup>*

**3.23** Box 3 shows the PNP application categories with their eligibility requirements. Additional information on the financial requirements for business applicants are summarized in Box 4.

---

11. Ibid.

3	PNP Application Categories and Eligibility Requirements
<p>All applicants:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>are assessed for eligibility criteria (age, language ability, education, work experience and adaptability); and</li> <li>must make a commitment to reside in New Brunswick, with their dependents, and are required to sign a declaration confirming their intention to live and work in this Province.</li> </ul>	
PNP Category	Requirements
Skilled Worker applicants:	
A. Skilled Worker with Employer Support	<ul style="list-style-type: none"> <li>Have an offer of permanent, full-time employment with an established New Brunswick company.</li> <li>The work offered is in an area of skill shortage.</li> <li>The job offer meets New Brunswick employment standards.</li> <li>The job offer must provide comparable industry rates of pay.</li> <li>Have all of the qualifications and/or licenses needed to fulfill the job duties.</li> <li>Have the English, French or both language skills required to fulfill your job duties.</li> </ul>
B. Skilled Worker with Family Support	<ul style="list-style-type: none"> <li>A family supporter who is a citizen or permanent resident of New Brunswick, who has been living and working in the province for a minimum of one year, and who has made a commitment to assist your settlement in New Brunswick.</li> <li>Both the Applicant and the Family Supporter will be assessed, as both are critical to the success of the Nomination. The Applicant will be assessed on an offer of full-time employment or employment skills based on education and training, language skills, work experience, age and ability to adapt to New Brunswick, surrounded by a supportive family. The Supporter will be assessed on his/her commitment to the immigration process and to the successful settlement of his/her family member. The Supporter will also be evaluated for strong connection to New Brunswick.</li> </ul>
Business applicant	<ul style="list-style-type: none"> <li>Demonstrate business management experience as an owner or senior manager.</li> <li>Provide strong evidence that you will live in New Brunswick with your dependents, establish a business in New Brunswick and assume an active managerial role in the business.</li> <li>Complete an exploratory visit to New Brunswick. (You will visit New Brunswick for a period of no less than five business days, to conduct extensive research and complete an interview with an Immigration Program Officer.)</li> <li>Your business plan or business proposal must be of economic benefit to New Brunswick, and must be approved by [a New Brunswick government official]. (Business applicants must submit a Business Plan or Business Proposal that is of economic benefit to New Brunswick. A Business Plan details how applicants will develop and operate a specific business in New Brunswick. A Business Proposal may be submitted as an alternative to a formal business plan if applicants require more time to explore business opportunities before choosing a specific business.)</li> <li>Provide a verified personal net worth (value of total assets, less the value of total liabilities) of at least CDN \$300,000.00.</li> <li>Make a minimum investment of CDN \$125,000.00.</li> <li>Demonstrate knowledge of English and/or French.</li> <li>Prior to nomination - make a CDN \$75,000.00 conditionally refundable deposit. (Effective February 2010)</li> </ul>
<p><b>Source:</b> web site: <a href="http://www.beinthisplace.ca">www.beinthisplace.ca</a>, Immigrating and Settling &gt; How to immigrate &gt; New Brunswick Provincial Nominee Program.</p>	



<b>4</b>	<b>Financial Requirements for "Business Applicants"</b>
<p><b>How much personal net worth must I have to qualify as a business applicant?</b></p> <p>You will provide a verified personal net worth of at least CDN \$300,000.00. The actual amount of the funds required will depend upon the planned business venture in New Brunswick. This amount includes the minimum required investment of CDN \$125,000.00 to start the business and [sufficient funds to] settle your family members for up to two (2) years without third party assistance. Personal net worth is defined as the value of your total assets, less the value of total liabilities.</p>	
<p><b>How much does the NBNPP require me to invest in my business?</b></p> <p>The amount of investment you make will be determined by the type of business you establish, its size, whether it will be a new business or an existing business or an existing business in which you become an active partner. However, the investment amount must not be lower than CDN \$125,000.00.</p>	
<p><b>What is a Deposit Agreement?</b></p> <p>The Deposit Agreement specifies the terms and conditions of your agreement to make a financial investment in a business in New Brunswick. It is intended to ensure that your commitment to live in New Brunswick and manage the day-to-day operations of the business is respected. Any changes to the Deposit Agreement must be discussed and approved in writing by a representative from the New Brunswick Provincial Nominee Program before proceeding.</p>	
<p><b>When do I deposit the CDN \$75,000.00?</b></p> <p>The deposit is made to the Government of New Brunswick after a business application is approved and prior to nomination. A Deposit Agreement contract and details for making the payment are included when a letter of approval is sent to the applicant by the NBNPP.</p>	
<p><b>What if I am unable to proceed with my business venture in New Brunswick?</b></p> <p>If the business plan or proposal does not go ahead, or another approved project is not undertaken, your CDN \$75,000.00 deposit may be retained by the Government of New Brunswick.</p>	
<p><b>Note:</b> Changes to the financial requirements which were implemented in February 2010 are included in the information shown above.</p>	
<p><b>Source:</b> Frequently asked questions about the New Brunswick Provincial Nominee Program from the web site: <a href="http://www.beinthisplace.ca">www.beinthisplace.ca</a>, Immigrating and Settling &gt; How to immigrate &gt; New Brunswick Provincial Nominee Program.</p>	

### General information on immigrating with the PNP

3.24 General information on immigrating with the PNP is provided on the web. We emphasize the following points.

- "The NBNPP does not charge any processing fees. If you are nominated you are responsible for all Citizenship and Immigration Canada processing fees and Right of Permanent Residence fees."<sup>12</sup> While there are no processing fees for the PNP in New Brunswick, a business applicant must make an exploratory visit to New Brunswick, must make a minimum investment of \$125,000 in the operation of a business in New Brunswick and may choose to hire an immigration representative or lawyer to help complete the application.

12. Frequently asked questions about the New Brunswick Provincial Nominee Program from the web site: [www.beinthisplace.ca](http://www.beinthisplace.ca), Immigrating and Settling > How to immigrate > New Brunswick Provincial Nominee Program.

- *"It is not necessary to hire an immigration representative or lawyer to help you complete your application. The Government of New Brunswick treats everyone equally, whether you use the services of a representative or not. If you do choose to use a representative you must select an authorized representative."*<sup>13</sup>

An authorized representative may be unpaid or paid. If paid, the representative must be a member in good standing of the Canadian Society of Immigration Consultants or a Canadian provincial or territorial law society. The arrangements between applicants and their representative are completely independent from the PNP.

**3.25** For more information on the New Brunswick Provincial Nominee Program, see the Population Growth Secretariat's web site: [www.gnb.ca/3100/](http://www.gnb.ca/3100/).

### **Planning for New Brunswick's Provincial Nominee Program**

**3.26** The purpose of this section is to provide our findings and conclusion for our first objective.

**3.27** The objective was:

*to determine whether the Secretariat has identified and documented significant planning measures for New Brunswick's Provincial Nominee Program.*

**3.28** For the purpose of this objective, we define planning measures to be actions providing a good strategic foundation for the program.

**3.29** We comment on the following findings.

- Early planning documentation appears appropriate.
- The program operates under an active agreement with the Government of Canada.
- The purpose of the program is clearly stated. It is consistent with the purpose stated in the Canada – New Brunswick Agreement.

---

13. *Frequently asked questions about the New Brunswick Provincial Nominee Program* from the web site: [www.beinthisplace.ca](http://www.beinthisplace.ca), Immigrating and Settling > How to immigrate > New Brunswick Provincial Nominee Program.

- The Secretariat's documented strategy includes objectives, targets and action steps for immigration.

### Conclusion

**3.30** The Secretariat has identified and documented significant strategic measures for New Brunswick's Provincial Nominee Program.

### Early planning documentation appears appropriate

**3.31** The PNP started in New Brunswick in 1999, when the Province of New Brunswick signed an agreement with the Government of Canada. The Secretariat provided us with the following planning documentation for implementing the program.

- *New Brunswick's Policy on Multiculturalism* (1986) This document contains the following sections: philosophy (stating the purpose of the policy), principles, objectives for action (listing nine steps) and implementation (which calls for a Minister's Advisory Committee and provides details on its membership, term and responsibilities).
- *Immigration Strategy and Policy - New Brunswick* (1997) "This document sets out a strategy for New Brunswick for immigration for the period 1998-2003." ... "It includes a statement of policy and details of measures to be taken to make immigration a productive tool for building prosperity and self-sufficiency." It also contains an analysis of costs and revenues showing the return on investment in immigration, a table with recruitment targets and a list of activities to retain immigrants.
- *Budget Provision - Immigration Strategy Implementation* (1997) This document requests funding for two positions to implement the Immigration Strategy and develop promotional and recruitment materials.
- *Status Report: Federal-Provincial Discussions - An Agreement to Support New Brunswick's Immigration Strategy* (1997) This document reports on meetings held with federal representatives and states that a provincial nominee agreement had been drafted.

### The program operates under an active agreement with the Government of Canada

**3.32** *The Canada - New Brunswick Agreement on Provincial Nominees* was first signed in 1999 with a five-year term allowing two hundred immigrants each year under the new program. A very similar replacement agreement was signed in 2005, for an indefinite period, with no set limit on the number of immigrants. The agreement defines the roles and responsibilities of the two Governments.

**The purpose of the program is clearly stated**

**3.33** The *Guide for Applicants*, which is available on the internet, clearly states the purpose of the program as follows. “As an economic program, the New Brunswick Provincial Nominee Program seeks immigrants who have the qualifications and resources to live in New Brunswick and make a positive contribution to the provincial economy.”<sup>14</sup>

**3.34** This is consistent with the purpose stated in the Canada – New Brunswick agreement, which states the following. “This Agreement provides New Brunswick with a mechanism to increase the economic benefits of immigration to New Brunswick, based on economic priorities and labour market conditions including regional development, by permitting New Brunswick to nominate Provincial Nominees. New Brunswick will also take into account the importance of encouraging the development of the francophone and anglophone communities in New Brunswick.”<sup>15</sup>

**The Secretariat’s strategy includes objectives, targets and action steps for immigration**

**3.35** The government’s *Be our future: New Brunswick’s Population Growth Strategy* (strategy) was released in February 2008, as one of several initiatives towards its objective of self-sufficiency by 2026. The documented strategy contains a vision, a mission, objectives, targets and 43 action steps for the Secretariat. Immigration is identified as a key result area within the strategy.

**3.36** Several of the objectives and targets involve immigration and the PNP. (Box 5 shows the objectives of the Population Growth Secretariat as stated in the strategy.) The strategy also shows immigration targets for each year from 2006 to 2015. The target for 2006 was attracting 1500 people; the target increases by 400 immigrants each year, with an ending target of 5100 people in 2015. “These targets are contingent on a strong economic and employment development performance.”<sup>16</sup>

---

14. Province of New Brunswick, *Guide for Skilled Worker Applicants (01-2010)*, page 3 from the web site: [www.beinthisplace.ca](http://www.beinthisplace.ca), Immigrating and Settling > How to immigrate > New Brunswick Provincial Nominee Program.

15. Canada-New Brunswick Agreement on Provincial Nominees.

16. Province of New Brunswick, *Be our future: New Brunswick’s Population Growth Strategy*, February 2008, Page 11.

**5****Objectives of the Population Growth Secretariat**

The Secretariat has the following objectives:

- To achieve a net population growth of 100,000 people by 2026 in order to achieve self-sufficiency.
- To increase the number of immigrants coming to the province with the goal of attracting at least 5,000 people per year by the year 2015.
- To establish increased targets for the number of immigrants attracted under the Provincial Nominee Program through the skilled worker stream. By 2015, the ratio will be 60 percent skilled workers and 40 percent entrepreneurs.
- To create a co-funding arrangement with the federal government to increase settlement funding support and partner with community-based organizations to improve local settlement services and increase the retention rate from 60 percent to 80 percent by 2015.
- To increase resources in second language training to meet the needs of new immigrants, while maintaining the province's linguistic balance.
- To work with the federal government to offer a three-year work visa to international students who graduate from a New Brunswick post-secondary institution and choose to stay in the province.

**Source:** *Be our future: New Brunswick's Population Growth Strategy*, Feb. 2008, page 11.

## Delivery of the Provincial Nominee Program

**3.37** The purpose of this section is to provide our findings and conclusion for our second objective.

**3.38** The objective was:

*to determine whether the Secretariat has adequate processes and controls for delivering the Provincial Nominee Program in New Brunswick and to determine if they support the program in achieving its objective "to increase the economic benefits of immigration to New Brunswick"<sup>17</sup>.*

**3.39** We comment on the following findings involving accessing the program, processing applications, monitoring within the program, documented policies and pilot projects.

- The PNP is easily accessible with useful information available on the web.
- There is a consistent approach to processing applications in a timely manner.
- There is a consistent approach to managing documents.

17. *Canada-New Brunswick Agreement on Provincial Nominees.*



- Program monitoring is lacking.
- The Secretariat does not have documented policies for the program.
- Pilot projects are not adequately documented and evaluated.
- The settlement and multiculturalism branch is in a different division.

### Conclusion

#### The PNP is easily accessible with useful information available on the web

3.40 The Secretariat does not have adequate processes and controls for delivering the Provincial Nominee Program in New Brunswick and supporting the program in achieving its objective. And, the Secretariat is not complying with paragraph 7.2 of the *Canada-New Brunswick Agreement on Provincial Nominees* because it is not monitoring nominees for three years.

3.41 Useful information on how to immigrate to New Brunswick is available on the web. Information on the *New Brunswick Provincial Nominee Program* includes: a description of the application categories and the requirements of each; a useful and easy-to-understand *Application Guide* containing forms and instructions for completing an application; all forms needed in applying; and, frequently asked questions with responses. All the PNP information on the web is current.

3.42 Other useful information provided includes: relevant checklists of things to do “*Before you arrive*” and “*After you arrive*”; information on becoming a Canadian; and, a link to Citizenship and Immigration Canada.

3.43 From our review of the PNP information available on other provinces’ websites, we observed that Manitoba provided valuable information on immigration representatives; New Brunswick’s information was limited in comparison. Since most applicants use immigration representatives and the arrangements between applicants and their representative are independent from the PNP, providing more information on immigration representatives would likely be useful. As an attempt to protect the applicant’s interest, information should include both what to expect and what to be aware of when using an immigration representative. We noted that the CIC website had information on immigration representatives under headings including the following: “*Representatives – Choose carefully*”, “*Who can represent you*”, “*Don’t be the victim of a*



*scam”, “Cracking down on crooked consultants”, and “How to file a complaint – How to get help if you have problems with an immigration representative”.*

**3.44** PNP information on the web is available in both English and French. The Province may attract more immigrants if PNP information was provided in the languages of the countries of the program’s target markets. From our review of the information available on the internet, we observed an immigration representative’s website which provided information in Chinese. Providing PNP information in other languages may make the PNP available to a larger population, would likely improve some applicants’ understanding of the program, would likely be useful to potential immigrants, and may demonstrate that New Brunswick is a welcoming province wanting to “celebrate our differences”<sup>18</sup>.

#### **Recommendations**

**3.45** The Secretariat should make information concerning immigration representatives widely available, including what an applicant should expect in their arrangements with an immigration representative.

**3.46** The Secretariat should consider providing their website information on the Provincial Nominee Program in the languages of the countries of the program’s target markets.

#### **There is a consistent approach to processing applications in a timely manner**

**3.47** We considered the following observations to be positive features in the processing of PNP applications.

- Processing responsibilities are clearly assigned to staff members.
- Staff members use standard forms indicating the steps to be followed when processing applications. The forms incorporate the assessment criteria and eligibility requirements. Staff members document their work and sign forms indicating that specific processing steps have been completed. Several forms use a checklist approach for efficiency.
- Application files are processed in a step by step manner, ensuring that all required documentation is present and processing forms completed before advancing to the next step.

---

18. [www.gnb.ca/3100/multiculturalism-e.asp](http://www.gnb.ca/3100/multiculturalism-e.asp).

- An application is reviewed by at least two staff members before a final decision on nomination is made. Most business category applications are reviewed by three staff members before a final decision is made.
- The Director reviews all files where it is recommended by staff members that the applicant be denied nomination.
- Procedures for processing applications have evolved since the program began in 1999. We saw evidence that the program made changes to procedures to improve processing and the quality of information maintained.
- Training staff members is a priority to the immigration branch.
- Application files are date-stamped upon arrival, and processing time is measured and monitored. Applications are managed to ensure their processing within a reasonable period.

**There is a consistent approach to managing documents**

**3.48** Application files contain a large amount of documentation. Each document is placed in a specific order; documents are grouped and bundled in a specific manner to ensure that any document is easily located.

**3.49** The immigration branch has an organized filing system for documents, with the electronic information system tracking the processing steps and the staff members involved. The status and location of every file is readily available.

**Program monitoring is lacking**

**3.50** Monitoring nominees is as important as processing applications. The Secretariat needs to measure the number of nominees that settle permanently in New Brunswick in order to know if the PNP is effective. The Secretariat needs to be informed of both the nominees who have been successful at making a positive contribution to the Province's economy and those who have been unsuccessful in order to improve the program and make it more effective. The Secretariat needs to be informed of the success of each application category (skilled workers and business applicants) to validate the continued existence of the category. Processing applications in the business applicant category is significantly more onerous than the skilled worker category, meaning the business applicant category has higher program costs. While the responsibilities for processing applications have been clearly

assigned and effective procedures have been developed, the same has not been done for monitoring nominees.

***Monitoring procedures for approved nominees are limited to recording their landing date***

**3.51** The program records approved applicants (nominees) as “landed” when the nominee appears on the monthly *CIC Landing Report*. After an applicant is approved by the PNP (nominated) and approved by CIC (issued a permanent resident visa), the nominee immigrates to Canada. Most nominees arrive at Canada’s large airports. When nominees arrive in Canada (land), they are required to present their documentation to CIC. The CIC provides the Province with a monthly *Landing Report* listing the nominees who have arrived in Canada. The PNP uses this monthly report to update the nominee’s status in their electronic file and then forwards the paper file to storage. This is the end of the PNP’s monitoring process for all nominees – landing in Canada.

***There is no consistent approach to determine if nominees immigrate to New Brunswick***

**3.52** Other observations where monitoring procedures are lacking include the following.

- The program does not know the number of nominees who have fulfilled their requirement to settle in New Brunswick. The program does not follow-up on nominees after they enter Canada to determine whether the nominees actually come to New Brunswick to live. While the nominee has a requirement to report to the PNP in New Brunswick within 30 days of landing in Canada, this is not always done; and when it is done, there is no consistent approach to documenting it. The program does not monitor the number of landed nominees who fulfill their requirement and report to the PNP in NB within 30 days of landing in Canada.
- The program does not have procedures to locate and follow-up on landed nominees that have not reported to the PNP within 30 days of landing in Canada, as required by their agreement.
- The program does not have procedures to monitor the retention of nominees, those who stay in New Brunswick as permanent residents. While the PNP monitors the number of nominations (approved applicants) and the number of landed nominees (applicants that arrive in Canada), the program does not monitor the number of nominees that settle in New Brunswick or stay in New Brunswick. For example, as of 31 December 2009, the PNP had nominated 2621 individuals of whom 1876 were approved by CIC and came to Canada as permanent residents; however, the

PNP does not know how many of the 1876 landed nominees became permanent (or even temporary) New Brunswick residents. (Figures from Box 2).

***Important monitoring information is not generated regularly***

**3.53** We believe the following features should be monitored within the PNP; however, the program did not have a consistent approach to accumulating specific information needed for appropriate monitoring. The PNP does not have information regarding the following:

- the number or percentage of skilled-worker nominees who maintain full-time employment in New Brunswick;
- the number or percentage of business applicant nominees that follow through with their business plans and make the required financial investment in a New Brunswick business;
- the number or percentage of business applicant nominees who are successful with their business venture in New Brunswick;
- the number or percentage of nominees that met their requirement to participate in language training, if this was a condition of their nomination, or the number or percentage that successfully completed language training;
- the number or percentage of nominees who become New Brunswick residents;
- the number or percentage of nominees who remain in New Brunswick after three years of landing in Canada; and
- the number or percentage of nominees who remain in New Brunswick who are francophone and anglophone (ensuring the linguistic balance is maintained).

***The Secretariat is not monitoring nominees for three years as required by the agreement***

**3.54** The PNP does not have a consistent approach to monitor nominees. As a result, the PNP does not do “*tracking of provincial nominees to New Brunswick for a minimum of three years from their date of entry*”, as required by the *Canada-New Brunswick Agreement on Provincial Nominees* (agreement). This is non-compliance with paragraph 7.2 of the agreement shown in Box 6.

<b>6</b>	<b>Excerpt from the Canada-New Brunswick Agreement.</b>
<b>Program Evaluation and Information Exchange</b>	
7.2 Subject to applicable legislation and policies governing the disclosure of personal information, Canada and New Brunswick agree to share information on prospective and actual immigrants so as to maximize the effect of recruitment and retention efforts. This will include tracking of provincial nominees to New Brunswick for a minimum of three years from their date of entry, as a basis for assessing the effectiveness of targeted recruitment and integration and retention activities.	
<b>Source:</b> <i>Canada-New Brunswick Agreement on Provincial Nominees</i> , 2005, page 6.	

**3.55** The PNP application includes an *Information Release Form*, which requires the signatures of the applicant and a Commissioner of Oaths. The form states the following, *"I authorize the departments and agencies of the Province of New Brunswick to provide my personal contact information to the Population Growth Secretariat for Program evaluation purposes over the three years after I receive my permanent resident status through the New Brunswick Provincial Nominee Program."* While this provides authority for the Secretariat to obtain information from other departments useful in monitoring the nominee, the PNP has not made arrangements to do so with any departments or agencies of the Province of New Brunswick.

***No regular monitoring of nominees who do not land***

**3.56** The PNP is not regularly measuring and monitoring nominees who do not land. We believe the program should monitor all of their nominees by measuring both those who land and those who do not; and, the program should determine why nominees are not successful in immigrating to Canada.

**3.57** Box 7 provides statistics for landed nominees for each year of the program. It shows the number of PNP nominations by year, since the program began in New Brunswick in 1999. It shows the number of those nominees that arrived in Canada by December 31, 2009. It also shows the percentage of total nominees that arrived in Canada by December 31, 2009. Our observations include the following.

- In the program's first two years, the number of nominees was small and the Landing Reports indicate that all nominees landed (100%).
- Since 2003 when the number of nominees has been greater than 100/year, the percentage of nominees who landed has ranged from 88% to 95%. This means the New Brunswick PNP has a



significantly high percentage of its nominees that successfully come to Canada.

- Percentage figures for 2008 and 2009 are lower than previous years because many of these nominees are still in the process of either being approved by CIC or moving to Canada.

<b>7</b> Number of NB PNP Nominees that have "landed" in Canada by Dec. 31, 2009.											
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Nominees</b>	4	32	51	60	109	197	342	331	432	513	550
<b>Landed Nominees</b>	4	32	49	57	96	174	307	314	378	401	64
<b>% of Nominees that have landed</b>	100	100	96	95	88	88	90	95	88 Note 1	78 Note 1	12 Note 1
<b>Notes:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Figures recorded by the year of the PNP nomination. Typically it takes from one to three years from the date of nomination until the date of landing. Therefore, it is likely that the 2007, 2008 &amp; 2009 figures for "Landed Nominees" will increase.</li> <li>2. Possible explanations for having less than 100% landed nominees include applicants changing their mind to immigrate and/or applicants being denied a permanent resident visa by CIC.</li> <li>3. While a nominee's landing in Canada is a significant milestone, it is not a measure of settling in New Brunswick. Landing information should be used carefully, with its meaning well communicated.</li> </ol> <b>Source:</b> Chart prepared by the Office of the Auditor General with information provided by the Population Growth Secretariat in March 2010. Figures not audited.											

***Recent changes to the business applicant category require strict monitoring***

**3.58** Monitoring the business applicant category of nominees requires some different procedures than monitoring the skilled worker nominees. The Secretariat announced changes to the PNP in February 2010; some of the changes involve the business applicant category. One of the changes was a new requirement for a conditionally refundable deposit of \$75,000. (Boxes 3 and 4, presented earlier in this report, show the requirements for business applicants.)

**3.59** As the program is now defined, in addition to living in New Brunswick with their dependents, business applicants must establish a business in New Brunswick. They must also assume an active managerial role in that business. (The program's goal is to attract active business investment rather than passive investment.) As a sign of intent, the nominee must provide a conditionally refundable deposit of \$75,000 to the Province. All interest earned on the deposits is kept by the Province. If the nominee does not fulfill their stated intentions, they forfeit their \$75,000 deposit, which becomes part of



the Province's general revenue. The requirements for making the deposit and obtaining a refund are stated in a *Deposit Agreement*.

**3.60** We identified the following primary risks with this category.

- Once landed, the nominee may choose not to live in New Brunswick. This could be because circumstances have changed, or because the nominee never really had the intention of living in New Brunswick, and considers the \$75,000 payment to be the cost of getting into the faster immigration stream. The impact of this risk is partially offset because the deposit becomes part of the Province's general revenue. However, the purposes of the PNP are population growth and economic growth, not generating forfeiture revenue for the Province. Therefore, to ensure the program meets its purpose, the Secretariat needs appropriate ways to verify that business applicant nominees settle in New Brunswick and attempt to establish their businesses.
- With the \$75,000 conditionally refundable deposit held by the Province, there is a risk that schemes will be devised to make it look like the business intentions were met when in fact they were not. The Secretariat needs to ensure that it is only refunding deposits to landed nominees who have actually fulfilled their intentions to live and actively manage a business in New Brunswick.

**3.61** At the time of our work, the Secretariat was still developing the processes for receiving and recording the deposits, the procedures for monitoring business activity and refunding deposits, and the forms to be used.

**3.62** When establishing appropriate monitoring procedures, the Secretariat should consider the experience from the pilot project to attract Chinese business applicants that started in 2004. This pilot project is being wound down and is not accepting any new applicants. This pilot project resulted in 379 approved nominees as of 31 December 2009, with an additional 384 files to be processed. The pilot project for Chinese business applicants had several weaknesses including the following.

- The Secretariat did not monitor and measure the success of the pilot project. The Secretariat's information system was not able to distinguish the Chinese business applicants through the pilot project from other business applicants. While the PNP is aware of

the increased volume of application files caused by the pilot, they do not know if their processing efforts are resulting in success.

- The Secretariat's information system did not track sufficient information about the pilot project applicants. For example, each applicant had a New Brunswick business partner; while the PNP did some research on the business partner, the program did not keep track of who the business partner was for each applicant; this would be useful information for monitoring the nominee and the business plan. Business partner information was kept by Enterprise Fredericton, who was involved with the pilot project by collecting and managing the \$60,000 deposits from each applicant.
- The Chinese business applicant nominee may have expectations of support in establishing the new business from the New Brunswick business partner, which may or may not be realized. While the PNP received a business plan and a partnership agreement as part of the application from the Chinese business applicant, the PNP did not communicate directly with either the applicant or the New Brunswick business partner to ensure a common understanding regarding the amount of support to be provided by the New Brunswick business partner in establishing the business or the value expected from the \$60,000 deposit made by the Chinese business applicant.
- The Secretariat was not able to tell us how many of the pilot project's nominees settled in New Brunswick and fulfilled their commitment to establish a business in New Brunswick. The Secretariat was not able to give us an example of a successfully established business under this program.
- The Secretariat did not monitor whether the New Brunswick business partner actively tried to establish the new business with the Chinese business applicant nominee. We were told that as of May 2010, Enterprise Fredericton disbursed approximately \$18 million to New Brunswick business partners; however, the Secretariat is not aware of how much of that money represented active rather than passive investment. We have also been told that there is approximately \$28 million in potential additional money to be disbursed as the program winds down.

- Enterprise Fredericton paid the deposit to the New Brunswick business partner within thirty days of the Chinese applicant receiving permanent residency status from CIC. The Secretariat was not verifying that the applicant actually settled in New Brunswick before payouts were made.
- There was no documented policy outlining which New Brunswick businesses would be eligible to partner with a Chinese business applicant. The Secretariat should have a policy outlining circumstances that would make a New Brunswick partner ineligible, and outlining a process for monitoring eligibility.

**3.63** While the pilot project for Chinese business applicants resulted in a significant amount of money being distributed to New Brunswick businesses, the Secretariat did not adequately monitor how successful the project was in increasing the population of the Province or in achieving active investment in New Brunswick business ventures. This experience should be used to develop appropriate monitoring procedures for the existing business applicant category of the PNP, which may include traveling and inspecting business operations. Appropriate monitoring will require additional resources, which could be financed by the forfeited deposits.

### **Recommendations**

**3.64** Procedures for monitoring approved applicants are inadequate. Monitoring immigrants and identifying characteristics of successful nominees (those who live permanently in New Brunswick making an economic contribution) will provide information useful to refining the PNP and making it more effective.

**3.65** While the *Charter of Rights and Freedoms* allows landed nominees to reside anywhere in Canada, this does not exempt the program from the responsibility of following nominees through the process and monitoring those that settle and stay in New Brunswick.

**3.66** Similar to the effective system for processing applications with clearly assigned responsibilities and proper documentation, the Secretariat needs to develop an effective system for monitoring the nominees once they arrive in Canada.

**3.67** The Secretariat should develop and implement appropriate monitoring procedures for the Provincial Nominee Program. In so doing, the Secretariat should:

- actively monitor all nominees and their residency, and measure the number of nominees who become permanent NB residents making an economic contribution to the Province;
- ensure that information needed for appropriate program monitoring is consistently obtained and documented. (This should include reviewing the "Information Release Form" to ensure it provides adequate authority to obtain information on landed nominees from other departments and provincial agencies; and, establishing arrangements with other departments and provincial agencies to obtain information on landed nominees. The arrangements should be documented, clearly state responsibilities and provide a reporting framework or communication plan for proper accountability.)
- ensure the PNP operates in compliance with the Canada-New Brunswick Agreement; and,
- use the results of the Chinese business applicant pilot project to determine appropriate monitoring procedures for the business applicant category.

**3.68 The Secretariat should ensure that the revised business applicant category is supported with documented policies and procedures, forms and records relating to the \$75,000 conditionally refundable deposit, and appropriate controls over the receipt and disbursement of the deposits. Procedures regarding refunding deposits, to nominees who have satisfied their business requirements, should be clearly documented.**

**3.69 Roles and responsibilities for monitoring the landed nominees' business activities should be clearly assigned to staff members. Staff members involved with the new conditionally refundable deposits (receiving, recording, monitoring, refunding, etc.) should be properly trained.**

**3.70 The Secretariat should ensure the \$75,000 conditionally refundable deposits, which are required from business nominees, are properly recorded in a separate account and reconciled on a regular basis to the status of the program's business nominees.**

**3.71 The Secretariat should obtain additional resources needed to adequately monitor the business activities of landed nominees.**

**The Secretariat does not have documented policies for the program**

***The importance of policies and procedures***

***The Secretariat does not have documented policies for the program***

***The Secretariat does not have its own documented policies on code of conduct and conflict of interest for the program***

***Procedures for the program***

**3.72** Policies and procedures document the rules of a program and describe the proper steps in performing tasks. Not only do policies and procedures inform staff members how to fulfill their day-to-day responsibilities successfully, but they also provide a basis for monitoring activities to ensure consistency in operations.

**3.73** The Secretariat informed us that they do not have documented policies for the program. While our Office is not in the position to list all the required policies for the program, we note in the following section a need for clear guidance in the area of conflict of interest.

**3.74** Staff members of the immigration branch process applications for permanent residency in Canada. They hold a position of authority, and they are actively involved in decisions affecting an applicant's future. Applicants are from various countries around the world; some where gift-giving is part of their culture. Immigration representatives have a vested interest in securing nominations for the applicants who hired them. Clearly documented policies on code of conduct and conflict of interest, stating what constitutes ethical behavior concerning gifts, jobs and relationships, are needed for the PNP. With the recent changes to the business applicant requirements and the program now being directly involved with the receipt and refunding of deposits from the nominees, there is a greater importance to having clear policies on code of conduct and conflict of interest.

**3.75** Management informed us that the Secretariat follows provincial policies, including the Province's policy on "*Conflict Of Interest*". Our observations and discussions with some staff members indicated that there is a need to improve staff members' understanding of the policy and how it applies to the PNP and their work with the program.

**3.76** Our observations regarding procedures for the PNP include the following.

- Procedures for processing applications are appropriate, as reported earlier.
- Procedures for program monitoring and monitoring nominees are inadequate, as reported earlier.
- Procedures for documenting and evaluating pilot projects are inadequate, as reported later.



- Procedures for program evaluation are inadequate, as reported later.
- Procedures for publicly reporting on program performance are inadequate, as reported later.

### **Recommendations**

**3.77 The Secretariat should ensure all staff members are fully aware of the policy on conflict of interest and have a clear understanding of how it applies to their work and the Provincial Nominee Program.**

**3.78 The Secretariat should ensure the Provincial Nominee Program is adequately supported with documented policies and procedures.** (While the Secretariat has appropriate procedures for processing applications in a timely manner, there are other functions within the PNP where procedures are not adequate.)

### **Pilot projects are not adequately documented and evaluated**

**3.79** In addition to the regular categories of applications (skilled worker applicants and business applicants – Box 3), the PNP has pilot projects in progress. The PNP uses pilot projects to explore an opportunity to amend the program to attract more immigrants. A pilot project involves changing or eliminating one or more of the PNP's criteria or eligibility requirements for a target group. As a result, individuals who do not meet all of the PNP's criteria or eligibility requirements are nominated.

**3.80** We reviewed documentation on four pilot projects. The documentation was inconsistent and incomplete. In particular, documentation regarding a timeframe and an evaluation plan for the pilot project was not present. (An evaluation plan would determine how to measure the pilot's success and whether the pilot idea should be formalized and implemented into the program.)

**3.81** The *Population Growth Strategy* refers to one of the PNP's pilots. Action step #8 states the following. "Evaluate the *Entrepreneurial Program for International Students - The pilot project enabling international students to start a business after graduation will be evaluated after it has been in place for one year to determine the feasibility of expanding it and making it available on a province-wide basis.*"<sup>19</sup> The pilot began in 2006; as of July 2010, the pilot project had not been evaluated.

---

19. Province of New Brunswick, *Be our future: New Brunswick's Population Growth Strategy*, February 2008, Page 13.



**3.82** We reported specific observations on one pilot project for Chinese business applicants earlier.

**3.83** The Secretariat may involve other parties in the delivery of a pilot project. Documented agreements or memorandums of understandings with these outside parties were not present.

#### **Recommendations**

**3.84** The Secretariat should ensure that a pilot project is properly planned and documented before it is implemented.

**3.85** The Secretariat should obtain written agreements with parties involved in delivering pilot projects, which clearly state their responsibilities and provides a reporting framework or communication plan for proper accountability.

**3.86** The Secretariat should ensure each pilot project is evaluated.

#### **The settlement and multiculturalism branch is in a different division**

**3.87** The Population Growth Secretariat has a settlement and multiculturalism branch *“to help newcomers integrate into New Brunswick society”*. The settlement and multiculturalism branch is part of the population support division, which is separate from the immigration division that delivers the PNP.

**3.88** The population support division has three branches: the retention branch to *“retain New Brunswick’s valuable human resources”*, the repatriation and attraction branch to *“bring New Brunswickers back home”*, and the settlement and multiculturalism branch.

**3.89** We believe the settlement and multiculturalism branch and the immigration division both serve the same clientele, immigrants. We question why the Secretariat’s organizational structure has the two groups in different divisions.

#### **Recommendation**

**3.90** The Secretariat should examine its organizational structure and consider re-positioning the settlement and multiculturalism branch so that it operates under the same direction as the PNP, within the immigration division.

## Measuring and reporting performance of the PNP

**3.91** The purpose of this section is to provide our findings and conclusion for our third objective.

**3.92** Reporting on the effectiveness of the PNP is a component of being accountable. Section 13(2) of the *Auditor General Act* mandates our office to report cases in which we have observed that satisfactory procedures have not been established to measure and report on the effectiveness of programs. This serves as the basis for our final objective.

**3.93** The objective was:

*to determine whether the Secretariat measures performance for the Provincial Nominee Program and to determine if it publicly reports the program's performance.*

**3.94** We comment on the following findings.

- An evaluation of the effectiveness of the Immigration Strategy 1998-2003 was not done.
- A financial analysis using actual figures for the PNP was not done.
- The program conducted an evaluation of landed nominees in 2004.
- The Secretariat does not formally evaluate the PNP as required by the agreement with Canada.
- Performance indicators are needed for the PNP.
- PNP's performance is not compared regularly to immigration objectives and targets.
- Targets appear ambitious when compared to actual performance.
- There is no public reporting on the program's performance.

## Conclusion

**3.95** The Secretariat does not have appropriate procedures to measure and report on the effectiveness of the Provincial Nominee Program. The Secretariat does not measure performance for the Provincial Nominee Program and hence it is unable to publicly report the program's performance. The Secretariat does not know if the

Provincial Nominee Program in New Brunswick is achieving its objective “to increase the economic benefits of immigration to New Brunswick”<sup>20</sup>. And, the Secretariat is not complying with paragraph 7.1 of the *Canada-New Brunswick Agreement on Provincial Nominees* because it does not formally evaluate the Provincial Nominee Program.

**An evaluation of the effectiveness of the Immigration Strategy 1998-2003 was not done**

**3.96** *Immigration Strategy and Policy - New Brunswick* (1997) was the Province’s first immigration strategy. It was for a five-year period (1998-2003) and proposed the attraction of two hundred immigrants per year plus their families. The strategy contained an analysis of costs and revenues showing the return on provincial investment in immigration, a table with recruitment targets and a list of activities to retain immigrants. One of the listed activities stated, “*Research, including evaluation of the results and effectiveness of this strategy*”.

**3.97** The Secretariat told us that while the PNP is constantly being self-evaluated and enhanced, a stand-alone evaluation of the strategy had not been done.

**A financial analysis using actual figures for the PNP was not done**

**3.98** Prior to the creation of the Population Growth Secretariat, a business case was prepared providing a preliminary financial analysis. The financial analysis was rather detailed; it included projected costs, revenues and the economic impact of the Secretariat for each year for the period 2007-2010. Revenues were projected individually for immigration, repatriation and retention. The immigration revenues were projected for three categories (skilled worker, business and family) using immigration figures for each category for each of the four years.

**3.99** The analysis could easily be tailored to specifically fit the PNP, and it could be used for an annual analysis comparing actual performance figures to the earlier projections. The Secretariat told us that a financial analysis comparing actual costs and revenues to projected figures for the PNP had not been done.

**The program conducted an evaluation of landed nominees in 2004**

**3.100** The Secretariat told us the program conducted an in-house evaluation of 123 landed nominees in 2004 and found that over seventy percent of the nominees were living in New Brunswick and meeting the program’s requirements. A similar exercise has not been repeated since 2004.

---

20. *Canada-New Brunswick Agreement on Provincial Nominees*.

**The Secretariat does not formally evaluate the PNP as required by the agreement with Canada**

**3.101** Earlier in this chapter, we reported that the PNP did not have a consistent approach to determine if nominees immigrate to New Brunswick, was not monitoring nominees, and did not have a consistent approach to accumulating information needed for appropriate program monitoring. As a result, the Secretariat does not know how many of the program's nominees settled in New Brunswick; and therefore, it is not possible for the Province to conclude on whether the PNP is achieving its objective "to increase the economic benefits of immigration to New Brunswick"<sup>21</sup>.

**3.102** Canada and New Brunswick have not yet negotiated an evaluation activity plan as required by the *Canada-New Brunswick Agreement on Provincial Nominees* (agreement). This is non-compliance with paragraph 7.1 of the agreement, which is shown in Box 8. The Secretariat told us that the CIC and the Provinces have had ongoing discussions on this over the years.

<b>8</b>	<b>Excerpt on Program Evaluation from the Canada-New Brunswick Agreement</b>
<b>Program Evaluation and Information Exchange</b>	
7.1 Canada and New Brunswick recognize the importance of evaluating the Provincial Nominee Program in order to determine its impacts and outcomes in New Brunswick. Accordingly, immediately following the date of the signing of this Agreement, Canada and New Brunswick will negotiate an evaluation activity plan that will ensure that sufficient data and analysis are completed and available at appropriate intervals so that it might form the basis of discussions regarding the modification of this Agreement.	
<b>Source:</b> <i>Canada-New Brunswick Agreement on Provincial Nominees</i> , 2005, page 6.	

**3.103** The Auditor General of Canada reported on *Selecting Foreign Workers Under the Immigration Program* in the fall of 2009. Their audit covered the planning and management of seven programs, of which one was the PNP. In the report, the Auditor General of Canada says that most provinces and territories have PNP agreements in place, the agreements call for the negotiation of an evaluation plan, and, "Currently, no evaluation plans have been negotiated with the provinces and territories."<sup>22</sup> Box 9 shows the Auditor General of Canada's recommendation and the Department's response.

21. *Canada-New Brunswick Agreement on Provincial Nominees*.

22. *Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons - Chapter 2 Selecting Foreign Workers Under the Immigration Program*, 2009, page 26.

**Recommendations**

**3.104** The Secretariat should ensure the Provincial Nominee Program operates in compliance with the *Canada-New Brunswick Agreement*.

**3.105** The Secretariat should develop and implement an evaluation plan which allows it to measure performance of the Provincial Nominee Program and determine if the program meets its objective "*to increase the economic benefits of immigration to New Brunswick*"<sup>23</sup>. Corrective action should be taken to address deficiencies identified by the evaluation.

<b>9</b>	<b>Auditor General of Canada's recommendation on the Provincial Nominee Program.</b>
<p><b>2.85 Recommendation.</b> Citizenship and Immigration Canada should work with provinces and territories to ensure that, for the Provincial Nominee Program,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mechanisms are in place to collect and share appropriate information against agreed upon evaluation criteria;</li> <li>• evaluation plans are prepared and implemented to assess whether provincial nominee programs are meeting the objectives set out in the Immigration and Refugee Protection Act and Regulations; and</li> <li>• quality assurance mechanisms are in place to ensure that nomination decisions are consistent and compliant with the Immigration and Refugee Protection Act and Regulations and their respective Provincial Nominee Program criteria.</li> </ul> <p><b>The Department's response.</b> Agreed. The Department has developed an evaluation framework and logic model for an evaluation of the Provincial Nominee Program, which is in the Department's Evaluation Plan for 2010/11. Common performance measures and indicators will be drawn from the longitudinal immigration database, which will provide information related to outcomes and retention for all provinces and territories. The Department remains open and committed to working with provinces and territories on any additional information sources and mechanisms they wish to have considered.</p> <p>The evaluation will assess performance of provincial nominee programs against the objectives of the Immigration and Refugee Protection Act and Regulations.</p> <p>Citizenship and Immigration Canada agrees with the need for quality assurance mechanisms and is open to working with provinces and territories to develop them. Should there be questions related to quality assurance, CIC can substitute its own evaluation of provincial and territorial nominations.</p> <p><b>Source:</b> <i>Report of the Auditor General of Canada to the House of Commons - Chapter 2 Selecting Foreign Workers Under the Immigration Program, 2009, pages 26-27.</i></p>	

**Performance indicators  
are needed for the PNP**

**3.106** The Secretariat's documented strategy is discussed earlier in this chapter. While the Secretariat has some performance indicators for immigration stated as objectives and targets in their *Population Growth Strategy*, additional performance indicators are needed that are specific to the PNP.

**3.107** The Secretariat does not have a consistent approach to regularly measure performance of the PNP.

23. *Canada-New Brunswick Agreement on Provincial Nominees.*



**Recommendation**

**PNP's performance is not compared regularly to immigration objectives and targets**

**3.108 The Secretariat should establish program goals, performance indicators and monitoring procedures for evaluating performance of the Provincial Nominee Program.**

**3.109** Box 5 presented earlier in this report shows the objectives of the Secretariat as stated in the Population Growth Strategy. One of the objectives states, "To create a co-funding arrangement with the federal government to increase settlement funding support and partner with community-based organizations to improve local settlement services and increase the retention rate from 60 percent to 80 percent by 2015."

**3.110** The Secretariat does not have an approach to measure the retention rate of the PNP's nominees. As we reported earlier, the Secretariat does not know how many of the PNP's nominees settle in New Brunswick. (The program's monitoring stops once the nominee arrives in Canada.) Therefore, the Secretariat is unable to compare performance to the annual targets stated in the strategy.

**Recommendation**

**Targets appear ambitious when compared to actual performance**

**Comparing performance to targets for 2006 – 2009**

**3.111 The Secretariat should develop and implement an approach to regularly measure performance of the Provincial Nominee Program and compare performance to the objectives and targets stated in the "Population Growth Strategy".**

**3.112** The immigration targets stated in the 2008 Population Growth Strategy are 1,500 immigrants in 2006, 1,900 immigrants in 2007, 2,300 immigrants in 2008 and 2,700 immigrants in 2009<sup>24</sup>. The Secretariat told us that the published immigration targets "include all classes of immigrants and are based on the assumption that approximately 70% of the immigrants will be through the PNP." Therefore, the expected number of PNP immigrants would be 1,050 in 2006, 1,330 in 2007, 1,610 in 2008, and 1,890 in 2009.

**3.113** The number of New Brunswick's PNP immigrants that have "landed" in Canada are 1,056 in 2006, 978 in 2007, and 1,133 in 2008. (The "landed immigrants" figure represents the PNP nominees that have "landed" in Canada, which may be significantly higher than the number of nominees that settle in New Brunswick.)

**3.114** Comparing the "landed immigrants" figure (arrivals in Canada) to the expected number of PNP immigrants to New

24. Province of New Brunswick, *Be our future: New Brunswick's Population Growth Strategy*, February 2008, Page 11.



Brunswick, we calculated the percentage to be 101% in 2006, 74% in 2007, and 70% in 2008. Even with the possibly inflated figures caused by immigrants not settling in New Brunswick, the number of immigrants was well below the program's expectations for both 2007 and 2008. At the time of our work, the Secretariat did not have confirmed PNP immigrant figures for 2009. We compared the unconfirmed "landed immigrants" figure (1,236) to the expected number of PNP immigrants to New Brunswick (1,890), and calculated the percentage to be 65% in 2009.

**3.115** In June 2010, the Secretariat announced the following. *"There has been a net increase of 6,393 people since January 2007. This surpasses the goal of increasing the province's population by 6,000 by the end of 2009 as set out by the state of the province address. ... The largest number of interprovincial migrants since 1990 caused the population of New Brunswick to grow for the 13th consecutive quarter, according to a Statistics Canada report released this morning."*<sup>25</sup> While the Province may have met its goal of increasing the province's population by 6,000, it is not meeting its PNP immigration expectations.

#### **Comparing performance to one objective**

**3.116** Box 5 presented earlier in this report shows the objectives of the Population Growth Secretariat as stated in the *Population Growth Strategy*. One of the objectives states, *"To establish increased targets for the number of immigrants attracted under the Provincial Nominee Program through the skilled worker stream. By 2015, the ratio will be 60 percent skilled workers and 40 percent entrepreneurs."* The Secretariat told us that the likelihood of a nominee coming to New Brunswick and living in the province is greater with skilled worker applicants than with business applicants.

**3.117** Box 10 shows the number of PNP nominations by year since the program began in NB. It shows the distribution of the nominations according to the category of the application – skilled worker or business. It also shows the percentage of total nominations based on application category for each year. The skilled worker percentage figures indicate that in the program's early years, the majority of nominees were skilled worker applicants. (From 1999 to 2002, the skilled worker percentage ranged between 50% and 77%.) Starting in 2003, the number of nominees exceeded one hundred and the skilled worker percentage has dropped significantly to less than

---

25. Province of New Brunswick, *News Release- Population Growth Secretariat: Province surpasses 6,000 new New Brunswickers*, June 28, 2010.

50%. In the past three years (2007 – 2009), the skilled worker percentage has been 36%, 37% and 38%.

### Recommendations

**3.118** The Secretariat should review the objectives and targets relating to immigration stated in the Strategy and establish a specific action plan for achieving their objectives and targets.

**3.119** The Secretariat should develop annual operational plans to be used in day-to-day work, which would result in the achievement of the annual targets shown in the *Population Growth Strategy*.

<b>10 Number of NB PNP Nominees by Category</b>					
Year	Total Nominees	Skilled Worker		Business Applicant	
		Number	Percentage	Number	Percentage
1999	4	2	50%	2	50%
2000	32	20	63%	12	37%
2001	51	28	55%	23	45%
2002	60	46	77%	14	23%
2003	109	53	49%	56	51%
2004	197	63	32%	134	68%
2005	342	101	30%	241	70%
2006	331	152	46%	179	54%
2007	432	156	36%	276	64%
2008	513	191	37%	322	63%
2009	550	211	38%	339	62%
<b>Total</b>	<b>2,621</b>	<b>1,023</b>	<b>39%</b>	<b>1,598</b>	<b>61%</b>
<b>Source:</b> Chart prepared by the Office of the Auditor General with information provided by the Population Growth Secretariat. Figures not audited.					

**There is no public reporting on the program's performance**

**3.120** The Secretariat does not publicly report on the performance of the PNP.

**3.121** In 2009, the Department did not publicly report on performance of the PNP via their Annual Report. The information reported to the public by the Department on the PNP included a description of the program and statistics. It did not include performance information to reflect the success of the program.

**3.122** Typical performance information that could be provided includes the following: the program objective and whether it is being accomplished; specific goals and targets and the progress made towards meeting them; and, the impact the program is making.

**Recommendation**

**3.123** To provide better accountability to the Legislative Assembly and the public, the Secretariat should report on the performance of the Provincial Nominee Program both on its website and in the Department's Annual Report.

**Conclusion**

**3.124** This chapter identifies positive features of the Provincial Nominee Program, and it identifies issues that require the Secretariat's attention because improvement is needed to ensure the program meets its objective.

**3.125** Overall, we found that the Secretariat does not know if the Provincial Nominee Program in New Brunswick is achieving its objective "to increase the economic benefits of immigration to New Brunswick"<sup>26</sup>. Although the PNP has been operating since 1999 and is responsible for bringing 5,509 landed immigrants to Canada, the program does not know how many of these immigrants settled in New Brunswick. Without measuring the number of nominees that settle and stay in New Brunswick, the PNP is unable to determine whether it is achieving its objective and having an economic benefit on the Province of New Brunswick.

**3.126** In regards to our objectives, we concluded that the Secretariat has identified and documented significant planning measures for New Brunswick's Provincial Nominee Program; the Secretariat does not have adequate processes and controls for delivering the program; and, the Secretariat does not measure performance for the PNP and hence it is unable to publicly report the program's performance. We also reported the Province's non-compliance with two sections of the *Canada-New Brunswick Agreement on Provincial Nominees*.

**3.127** Several fundamental elements of an effective program are present for the PNP, such as, a clear purpose, a strategy and documented procedures for processing applications. The key element that is missing from New Brunswick's PNP is monitoring. Without monitoring the nominee: the PNP is unable to measure its success and report on its performance; the PNP is subject to increased risk of program abuse, as immigrants use the program as a gateway to Canada because of its shorter processing time; and, the PNP is not complying with the *Canada-New Brunswick Agreement on Provincial Nominees*. The Secretariat is processing a lot of PNP applications. However, the benefits of this processing are unknown

---

26. *Canada-New Brunswick Agreement on Provincial Nominees*

because the program does not measure the number of nominees that settle and contribute economically in New Brunswick.

**3.128** We recognize the challenges facing the PNP. For example, enforcing a nominee to fulfill their commitment to reside permanently in New Brunswick goes against the *Charter of Rights and Freedoms*, which allows them to move and reside anywhere in Canada. However, this challenge of enforcing permanent residency should not be confused with monitoring permanent residency. Another example is the challenges of measuring success for the PNP. Terms such as “economic benefit” and “permanent residency” require definitions, including an assigned timeframe because a landed nominee may not become a New Brunswick resident; and being a permanent New Brunswick resident is not synonymous to being a resident who makes an “*immediate economic contribution to the province*”<sup>27</sup>. The time lapse between when an applicant is nominated and when the nominee becomes a New Brunswick resident is long, can vary significantly from one nominee to another and is beyond the control of the program. Assumptions and estimates will need to be made and documented.

**3.129** We made recommendations to address the weaknesses that we identified. Most provinces have a PNP and a strategy to increase immigration and retention. One could say that it is a competitive business. Therefore it is important that New Brunswick’s PNP be effective in its recruitment efforts, its processing of applications, its nomination decision-making, and its monitoring of retention. The federal government expects the PNP to grow<sup>28</sup>; *Be our future: New Brunswick’s Population Growth Strategy* has immigration targets that will require the New Brunswick PNP to grow over the next few years. Prompt implementation of our recommendations will result in an improved program, with an enhanced ability to measure and monitor the success of the program as it enters an expected growth phase.

---

27. CIC website: [www.cic.gc.ca/english/immigrate/provincial/index.asp](http://www.cic.gc.ca/english/immigrate/provincial/index.asp)

28. CIC, *News Release - Government of Canada Tables 2010 Immigration Plan*, Ottawa, October 30, 2009.

## Appendix - Recommendations

**3.130** The purpose of this section is to present our recommendations in the areas where we think change is appropriate. Our recommendations to the Secretariat are presented along with the Secretariat's response to each recommendation. Recommendations relate to two of our three objectives, which address the following topics:

- delivery of New Brunswick's Provincial Nominee Program (box 11); and
- measuring and reporting performance of the PNP (box 12).

11	Recommendations relating to the delivery of New Brunswick's Provincial Nominee Program
<i>Recommendation</i>	<i>Secretariat's Response</i>
<p><b>Useful information available on the web</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The Secretariat should make information concerning immigration representatives widely available, including what an applicant should expect in their arrangements with an immigration representative.</i></li> <li>• <i>The Secretariat should consider providing their website information on the Provincial Nominee Program in the languages of the countries of the program's target markets.</i></li> </ul> <p><b>Program monitoring</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The Secretariat should develop and implement appropriate monitoring procedures for the Provincial Nominee Program.</i></li> <li>• <i>The Secretariat should ensure that the revised business applicant category is supported with documented policies and procedures, forms and records relating to the \$75,000 conditionally refundable deposit, and appropriate controls over the receipt and disbursement of the deposits.</i></li> <li>• <i>Roles and responsibilities for monitoring the landed nominees' business activities should be clearly assigned to staff members. Staff members involved with the new conditionally refundable deposits (receiving, recording, monitoring, refunding, etc.) should be properly trained.</i></li> </ul>	<p><i>The Population Growth Secretariat (Secretariat) provides a wide range of relevant information on the provincial website.</i></p> <p><i>All applicants are provided additional information regarding immigration representatives during the interview. Key information is provided to applicants in their language of choice.</i></p> <p><i>The Secretariat agrees with this recommendation. Monitoring procedures are being developed and will be implemented in a timely fashion.</i></p> <p><i>The Secretariat agrees with this recommendation. Documented policies and procedures are being developed and will be implemented when the first nomination based on this program will be finalized.</i></p> <p><i>The Secretariat agrees with this recommendation.</i></p>



<b>11</b> <i>cont'd</i>	<b>Recommendations relating to the delivery of New Brunswick's Provincial Nominee Program</b>
<i>Recommendation</i>	<i>Secretariat's Response</i>
<b>Program monitoring (continued)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The Secretariat should ensure the \$75,000 conditionally refundable deposits, which are required from business nominees, are properly recorded in a separate account and reconciled on a regular basis to the status of the program's business nominees.</i></li> </ul>	<i>The Secretariat agrees with this recommendation.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The Secretariat should obtain additional resources needed to adequately monitor the business activities of landed nominees.</i></li> </ul>	<i>The Secretariat agrees with this recommendation.</i>
<b>Documented policies for the program</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The Secretariat should ensure all staff members are fully aware of the policy on conflict of interest and have a clear understanding of how it applies to their work and the Provincial Nominee Program.</i></li> </ul>	<i>The Secretariat follows the Provincial Conflict of Interest Policy.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The Secretariat should ensure the Provincial Nominee Program is adequately supported with documented policies and procedures.</i></li> </ul>	<i>The Secretariat agrees with this recommendation.</i>
<b>Pilot projects</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The Secretariat should ensure that a pilot project is properly planned and documented before it is implemented.</i></li> </ul>	<i>The Secretariat agrees with these recommendations.</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The Secretariat should obtain written agreements with parties involved in delivering pilot projects, which clearly state their responsibilities and provides a reporting framework or communication plan for proper accountability.</i></li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The Secretariat should ensure each pilot project is evaluated.</i></li> </ul>	
<b>Settlement and multiculturalism branch</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The Secretariat should examine its organizational structure and consider re-positioning the settlement and multiculturalism branch so that it operates under the same direction as the PNP, within the immigration division.</i></li> </ul>	<i>The Secretariat will re-examine the current organizational structure as deemed appropriate.</i>



12	Recommendations relating to measuring and reporting performance of New Brunswick's Provincial Nominee Program
Recommendation	Secretariat's Response
<b>Measuring performance</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The Secretariat should ensure the Provincial Nominee Program operates in compliance with the Canada-New Brunswick Agreement.</i></li> </ul>	<p><i>The Secretariat agrees with this recommendation.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The Secretariat should develop and implement an evaluation plan which allows it to measure performance of the Provincial Nominee Program and determine if the program meets its objective "to increase the economic benefits of immigration to New Brunswick"<sup>1</sup>. Corrective action should be taken to address deficiencies identified by the evaluation.</i></li> </ul>	<p><i>The Secretariat agrees with this recommendation.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The Secretariat should establish program goals, performance indicators and monitoring procedures for evaluating performance of the Provincial Nominee Program.</i></li> </ul>	<p><i>The Secretariat has established program goals and indicators. The on-going relevancy of such will be reviewed in a timely fashion.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The Secretariat should develop and implement an approach to regularly measure performance of the Provincial Nominee Program and compare performance to the objectives and targets stated in the "Population Growth Strategy".</i></li> </ul>	<p><i>The Secretariat agrees with this recommendation.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The Secretariat should review the objectives and targets relating to immigration stated in the Strategy and establish a specific action plan for achieving their objectives and targets.</i></li> </ul>	<p><i>The Secretariat agrees to review the objectives and targets; action plans will be developed as required.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>The Secretariat should develop annual operational plans to be used in day-to-day work, which would result in the achievement of the annual targets shown in the Population Growth Strategy.</i></li> </ul>	<p><i>The Secretariat agrees with this recommendation.</i></p>
<b>Reporting performance</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>To provide better accountability to the Legislative Assembly and the public, the Secretariat should report on the performance of the Provincial Nominee Program both on its website and in the Department's Annual Report.</i></li> </ul>	<p><i>The Secretariat adheres to the Provincial Annual Report Policy.</i></p>

<sup>1</sup> Canada-New Brunswick Agreement on Provincial Nominees.



# Chapter 4

## Department of Wellness, Culture and Sport

### New Brunswick Art Bank

#### Contents

Introduction .....	87
Background .....	87
Scope .....	90
Results in brief and conclusion .....	91
Condition of artworks .....	93
Administration of the loans program .....	95
Protection of artworks .....	97
Maintenance and conservation of artworks .....	100
Other issues .....	103



# Department of Wellness, Culture and Sport

## New Brunswick Art Bank

### Introduction

4.1 The report on the Premier's Advisory Committee on the Arts, dated January 1989, included the following comment.

*The "image" of a nation or a province need not be confined to some drearily familiar stereotype – lobsters and fiddleheads perhaps (much as we love them) – or a shallow fabrication created at great cost by public relations consultants. ... If our "image" reflects real creativity it persuades and entices; it is deeply appealing and its impact lingers. This is not simply a matter of how others see us. We must learn to see ourselves, to know and appreciate "what is unique in [our] particular corner of the world." Art can give force and clarity to such perceptions. ... The Arts are about depth, about the long-term; they are not dated or disposable.*

4.2 The New Brunswick Art Bank is one of the longest standing provincial art banks in Canada, predated by only those in Saskatchewan and Ontario. As of January 2010, it held some 743 artworks created by New Brunswick artists. Along with collections held by the Beaverbrook Art Gallery and the NB Museum, it is one of the largest existing public collections of New Brunswick art, and a valuable cultural and historical asset to the citizens of New Brunswick.

### Background

4.3 The Art Bank was established in 1968 as a provincial program to support New Brunswick artists and to serve government by displaying artwork in government buildings. Its mandate, then, is quite similar to the art banks that exist in most other provinces. Other

than a brief mention relating to the acquisition of artworks in Section 3(e) of the *New Brunswick Arts Board Act*, the program is not covered under any provincial legislation. The collection is considered a contemporary collection, meaning that artworks are acquired for the collection within two years of their production. Historical artworks are not eligible for purchase.

4.4 The Art Bank is administered by the Arts Development branch of the Department of Wellness, Culture and Sport (WCS). The Department's 2006 annual report states:

*...the New Brunswick Art Bank ...ensures a record of excellence in the visual arts by acquiring works of art by New Brunswick artists.*

4.5 Thus, the Art Bank supports an important aspect of the overall departmental mission and mandate, that being to work with New Brunswickers towards an enriched quality of life through policy development and delivery of services related to community arts development and heritage.

4.6 The Art Bank program is made up of three sub-programs: acquisitions, loans, and exhibitions.

#### *Acquisitions*

4.7 The WCS website states that the primary objectives of the acquisitions process are to:

- promote excellence through the acquisition of works of art;
- develop a collection of contemporary works of art by living New Brunswick artists;
- provide support and encouragement for New Brunswick visual artists living and working in this Province. Artists may be in the initial stages of their professional careers, in mid-career, or artists with long-standing reputations;
- make the collection accessible to the public and to public employees through its display in government buildings; and
- make the collection accessible for educational purposes.

4.8 There are a number of reasons why the Art Bank is important to visual artists in the Province. Specifically:

- it raises the profile of the visual arts in the Province;
- it provides artists with remuneration that allows them to continue to create art;



- it increases the reputation of artists with artworks in the Art Bank because their work is part of a major collection; and
- it helps those artists selected for inclusion in the Art Bank to get referrals.

4.9 These last two points serve to increase the potential of future sales by the artist thereby increasing revenue to the New Brunswick visual arts community beyond the amount paid for acquired artworks.

4.10 The juried acquisitions process takes place every two years. Artists must apply and have their artwork approved by a jury of experts before it may be considered for purchase. The jury also recommends to the Department specific artworks to be purchased.

4.11 For the 2009-2010 purchase of artworks, the acquisitions budget was doubled to \$40,000. Prior to that, there had been no change in the \$10,000 per year acquisitions budget (i.e. the amount paid to artists for their artworks) since the program was introduced in 1968. Consequently, before the recent budget increase, the number of artworks that could be purchased for the Art Bank during any one acquisition process had been gradually declining.

4.12 Costs associated with the acquisition process, including jury expenses, transportation, materials, and salaries are borne by WCS through its regular operating budget and have averaged approximately \$10,000 per acquisitions cycle since 2002.

4.13 The most recent acquisitions for the Art Bank were announced in April 2010. Twenty-one works of art were purchased at a cost of approximately \$40,000. Another biannual acquisitions process is scheduled for the fall of 2011.

## Loans

4.14 The Arts Development branch promotes the Art Bank as a working collection through the Art Bank loans sub-program. Under this sub-program, artworks are loaned to government departments and agencies for display in various provincial government buildings. Through the loan and exhibition programs, the branch works to meet its program objective of increasing awareness and visibility of New Brunswick visual artists by making the collection accessible to public employees and the public.

4.15 Installation costs associated with the loans program are charged back to the appropriate departments. Administrative costs

associated with administering the loans program, including tracking the inventory of artworks, are funded under the general WCS budget.

### **Exhibitions**

**4.16** A further objective of the Art Bank program is to promote the work of New Brunswick artists by making the collection accessible for educational purposes. The Department does this by staging biannual travelling exhibitions within the Province of portions of the collection. Typically, exhibitions are of the newest artworks added to the collection. However, during 2008 and 2009, the Department staged an exhibition entitled “Celebrating 40 Years: New Brunswick Art Bank Anniversary Exhibition” that included older artworks by prominent New Brunswick artists. It has also presented art exhibitions in recent years in Ottawa, Fredericton, Red Bank, and Miramichi.

### **Rationale for our audit**

**4.17** Because the Art Bank collection constitutes one of the largest known collections of artworks by prominent past and present New Brunswick artists, and is recognized as a valuable asset to the citizens of the Province of New Brunswick, we believe that it needs to be effectively administered, protected, maintained, and conserved by the Province.

**4.18** After preliminary discussions with the Department we determined that, while the acquisitions process appeared to be well controlled and therefore of low risk, there were sufficient risks associated with the ongoing condition of the Art Bank collection to warrant an audit examination on our part. Specifically we were concerned that WCS had no budget to deal with artworks that were identified as needing maintenance or conservation, even though it had determined that many artworks on loan and in storage were in substandard condition. We also had concerns about the security of the collection, given the wide dispersion of the artworks to various government offices.

**4.19** Consequently, we determined that it would be of value for our Office to conduct a limited audit of the Art Bank, focusing on the current inventory of artworks in the collection.

### **Scope**

**4.20** The objective of our audit was:

*To ensure that all art works acquired for the provincial Art Bank can be accounted for and are being adequately protected, maintained and conserved.*

**4.21** Our audit involved selecting a sample of artworks from database records maintained by the Arts Development branch of the Department of Wellness, Culture and Sport. We physically inspected selected artworks on loan at various government offices and in storage at Kings Landing. Further, we assessed their condition with the assistance of a departmental staff member. We also held discussions with WCS representatives and performed other procedures as we determined necessary.

## Results in brief and conclusion

Audit Area and Criterion	Summary of Audit Findings
<p><u>Management</u> – The NB Art Bank should ensure that adequate controls are in place to manage the inventory of art works.</p>	<p>In general we have concluded that sufficient controls are in place to manage the inventory of artworks in the Art Bank collection.</p> <p>However, we have made recommendations to address risks associated with the current Art Bank database and the division of duties between Art Bank staff.</p> <p>We have also recommended that Art Bank staff provide regular reporting on the status of the Art Bank collection to WCS senior management.</p>
<p><u>Protection</u> - The NB Art Bank should ensure that all art works are being adequately protected from theft, and both willful and environmental damage (not in direct sunlight, not in extreme temperatures, etc.).</p>	<p>We have concluded that, in general, artworks are adequately protected from theft and damage.</p> <p>A total of 13 artworks could not be accounted for when the existing database and control system was established in 2001. However, there have been no losses since that date.</p>

Audit Area and Criterion	Summary of Audit Findings
<p><u>Conservation</u> - The NB Art Bank should periodically assess the structural stability and extent of any physical deterioration of art works, and perform appropriate conservation treatments as required on a timely basis.</p>	<p>We have concluded that Art Bank staff does regularly assess the conservation needs of artworks in the collection. However, required conservation treatment is not carried out in many cases due to a lack of resources, resulting in many artworks in the collection being in jeopardy.</p> <p>We have therefore recommended the Department determine if the current program objective of accumulating and maintaining a permanent collection of the work of New Brunswick visual artists continues to be an achievable goal, or whether it should be altered in recognition of the limited resources available to the Art Bank. If the goal is still considered appropriate, WCS should allocate adequate funding to the Art Bank to allow all artworks to be maintained in good condition on an ongoing basis.</p>
<p><u>Maintenance</u> - The NB Art Bank should ensure that any required maintenance of art works (reframing, cleaning, etc.) is completed on a timely basis.</p>	<p>We have concluded that Art Bank staff does regularly assess the maintenance needs of artworks in the collection. However, required maintenance work is not carried out in many cases due to a lack of resources, resulting in many artworks in the collection being at risk of incurring more extensive damage.</p>
<p><u>Other</u> – No criterion</p>	<p>We have recommended that Art Bank staff consider and, where feasible, implement other options for increasing the public exposure of the collection.</p> <p>We have also recommended that WCS present performance information for the Art Bank in its annual report.</p>

### Conclusion

**4.22** Based upon our findings, we have concluded that all artworks in the collection can be accounted for and are being adequately protected. However, we have also concluded that, as a working collection which is on display at all times, artworks in the collection are not being adequately maintained and conserved due to a lack of

funding available to complete needed work. Consequently the overall condition of the collection is lower than should be expected of a permanent collection, and this should be of concern to legislators and the public.

## Condition of artworks

**4.23** The Art Bank database listed a total of 756 artworks as of January 2010. Of those a departmental representative indicated that 743 are currently in the collection and the other 13 are either missing or were never purchased. The fact that 13 artworks could not be accounted for was discovered in 2001 when the entire collection was surveyed, photographed and the current database was developed. An additional 33 artworks by Acadian artists that were once a part of the collection were de-accessioned and transferred to the Université de Moncton a number of years ago.

**4.24** Artworks included in the Art Bank are classified into three separate categories based upon their condition in order to determine which of them are in need of maintenance and/or conservation work.

1. Good - Good condition implies the artwork, frame and hanging devices are in good condition.
2. Fair - Fair condition implies that the matte, frame, backing and/or hanging devices must be replaced as they threaten the condition of the work. However, the medium (i.e. materials used to create the actual artwork) appears not to be affected. Frequent problems include acidic backing, disjointed frames, and buckling and warped mattes.
3. Poor - Poor implies that the artwork is fragile, the medium has been impacted and the artwork is jeopardized.

**4.25** We selected a total of 33 records from the Art Bank database for testing. All selected artworks were found in the locations indicated in the database. Locations of artworks in our test sample included various government departments and agencies, as well as the storage facility at Kings Landing where artworks not currently on loan are kept. Exhibit 4.1 shows the relative condition of the 33 artworks at the time of our examination in early 2009.



*Exhibit 4.1 Condition of sample artworks examined*

Condition	Sample Items	Percentage of sample
Good	7	21.2%
Fair	20	60.6%
Poor	6	18.2%
Total	33	100.0%

**4.26** The primary reason that we evaluated the majority of our test items as being in fair condition was because their frames were in need of repair or acidic materials originally used for mats and backing need to be replaced.

**4.27** In conjunction with our audit, we asked the Department for their assessment of the condition of the collection. This information was provided in January 2010 based on their assessment of individual artworks examined over the past few years and is shown in the second column below. The third column shows our projection of the condition of the collection based upon the percentages in each classification of condition from our sample testing.

*Exhibit 4.2 Comparative projection of condition of art bank collection*

Condition of artwork	Departmental assessment of condition	Number projected from our test results
Good	474	158
Fair	212	450
Poor	57	135
Total	743	743

**4.28** As can be seen by comparing columns two and three in Exhibit 4.2, there are significant differences between our projection and the assessment provided by the Department. We would note that we were assisted by an Art Bank staff member in making our determinations of condition. Condition descriptions in the Art Bank database records were, for the most part, based upon examinations conducted well before our work.

**4.29** When asked about a possible explanation for these differences, a departmental representative indicated that because it is a working collection with most artwork on display at all times in non-museum conditions, condition of the collection is more vulnerable to deterioration than a similar collection belonging to a museum or art gallery. The described condition of many works fluctuates as



framing materials deteriorate, as artworks continue to be on long-term display and as Art Bank staff receives more current information about conservation standards.

**4.30** Because they are based on a more recent examination of artworks, our figures appear to indicate that the condition of the collection is deteriorating. And both sets of figures indicated that a substantial number of artworks are jeopardized and in need of conservation work (i.e. in poor condition) or in need of maintenance (i.e. in fair condition). It is also apparent that overall condition of the collection is generally lower than should reasonably be expected for a collection that is intended to be permanent in nature.

**4.31** The collection appears to be at a point where all artwork should be assessed for conservation issues and a conservation program to correct deficiencies should be put in place. In fact, a conservator at the NB Museum has recommended to the Department that a professional conservator conduct a conservation survey of the entire collection in order to get a better idea of actual conservation needs related to the collection.

## **Administration of the loans program**

**4.32** The Art Bank, including the loans program, has been administered by one part-time manager (the Art Bank Coordinator) and one part-time staff member who performs technical duties such as the installation of artworks. However, as of April 2010, the Art Bank Coordinator will be assigned a full-time role focusing exclusively on visual arts programs, meaning that more time will be available to administer the Art Bank program.

**4.33** A number of guidelines have been established covering the process for loaning artworks to departments and agencies. Specifically:

1. Artwork can only be loaned for use in the offices of a Minister, Deputy Minister, Assistant Deputy Minister, Executive Director or CEO, or in an Executive Reception Area or Boardroom.
2. Artwork must be installed only where light levels are not above accepted limits, and where humidity is constant and not above accepted limits.
3. Artwork must not be installed near heating or air conditioning units or any other place where it may be damaged.

4. Artwork must be placed in areas where staff members are typically present to safeguard its security (i.e. no entryways, hallways, or reception areas where there is no dedicated personnel).
5. Artwork must be handled (i.e. installed, moved, or removed) only by Art Bank staff.
6. Any loss, damage, or deterioration of loaned artworks must be reported immediately to the Art Bank Coordinator by the borrowing department or agency.
7. Costs of installation and maintenance associated with the damage, theft or loss of borrowed artworks are to be borne by the borrowing department (i.e. costs are charged back to the appropriate department).
8. Departments are required to sign a loan agreement for each artwork they borrow from the Art Bank.

4.34 The Art Bank Coordinator provides a guidelines document to departments upon their first request to borrow artwork.

4.35 During our work we noted two areas of risk associated with the administration of the Art Bank.

1. The current Art Bank database uses Filemaker Pro, a systems tool which is used by many museums in the Province. Information technology support for the Department is provided by the Department of Education, however, that Department does not support Filemaker Pro. The Art Bank database system is currently considered a low priority for replacement within the Department of Education. A system failure could lead to significant disruption of Art Bank operations, potentially putting artworks at risk.
2. At present the Art Bank Coordinator is responsible for entering information into the database and also has physical access to the collection. As a result, there is a risk of internal misappropriation of artworks. This risk is common within small operations.

4.36 We also noted that there is no regular internal reporting to senior management within the Department about operations or results achieved by the Art Bank. Without such information, management

cannot readily assess the continued relevance, cost-effectiveness, and success of the program in achieving its goals. Such reporting may also help senior management better understand Art Bank resourcing needs given the current condition of the collection.

#### **Recommendations**

**4.37** We recommended risks associated with the security of the Art Bank database be addressed.

**4.38** We recommended WCS take steps to eliminate the risk associated with the lack of division of duties identified above. One option might be for someone other than the Art Bank Coordinator to be given responsibility for entering information into the Art Bank database.

**4.39** We recommended Art Bank staff provide regular reporting on the status of the Art Bank collection to WCS senior management.

#### **Departmental response**

**4.40** *In May 2010, the Department of Wellness, Culture and Sport undertook a short-term contract with a service provider to develop and implement a web-based application for the Art Bank's database. The improvements to the functioning of the database requiring an investment of \$20,000 will allow multiple system administrators. The improvements align with adopted best practices and application development models for government. As well as replacing a database program that was inefficient and difficult to maintain, the database upgrades will ensure that more than one person can be tasked with secure data entry for the NB Art Bank.*

**4.41** *A reporting system will be put in place to ensure that regular reporting on the performance of the Art Bank takes place with Wellness, Culture and Sport senior management.*

#### **Protection of artworks**

**4.42** One of the major concerns we identified in our preliminary planning for this audit related to the security of the collection, especially given the wide dispersion of the artworks to various government offices. Artworks in the collection need to be protected from damage and theft.

**4.43** The Department does take steps to ensure the protection of artworks. In particular:

- It has established and enforces guidelines for the loans program as previously discussed. In particular, restricting installation and

movement of artwork to Art Bank staff allows for appropriate art preparation, condition reporting, and the checking of climate control in proposed display areas in government offices.

- It ensures that the most valuable artworks are either stored securely or are on loan in more secure locations.
- It ensures that access to database records is limited, making it more difficult for potential thieves to locate valuable artworks.
- Artworks not on loan are stored at the Kings Landing Collection Centre, which is considered to be a secure and climate controlled facility.
- It conducts a full inventory count every two years. Inventory counts were implemented in 2001 in conjunction with the development of the database. The inventory count is conducted by the part-time technical staff member in conjunction with an established contact person in each borrowing department or agency. It includes ensuring the artwork is in the location specified in the Art Bank database. It also includes assessing the condition of the artwork and preparing updated information that the Art Bank Coordinator inputs into the database. Digitized images of every artwork in the collection are maintained in the database, thereby facilitating the identification of particular artworks in the field. A departmental representative indicated that inventory counts typically do not find major problems. Occasionally a piece of art may have been moved within an office, but as mentioned previously there are only 13 artworks that cannot be accounted for, and none since 2001. Given current resourcing levels, it takes a full year to complete each inventory count.

**4.44** Further, the Department feels the fact that the artworks are widely dispersed mitigates against a major loss through either theft or environmental damage.

**4.45** During our testing in government offices we noted that for the most part artworks were well protected in secure, environmentally-appropriate locations. We noted two exceptions that appear to be isolated in nature and not indicative of any systemic problems. In one case an artwork was placed directly over a photocopier, the heat from which could have caused damage. In the other case, no-one was present in the area where an artwork was displayed.

**4.46** We also visited the Kings Landing Collection Centre to observe the storage conditions for artworks not currently on loan. This amounts to about 15 percent of the collection, in excess of 100 artworks in total. All artworks are locked in a secure room in the Center to which only one staff member has a key. Security is present on site during off hours. The temperature and humidity in the storage room is controlled and kept at acceptable levels. However, due to space limitations, artworks are primarily stacked side by side. Therefore, because some artworks are not securely wrapped, the risk of damage exists. A departmental representative indicated that the Art Bank and the Heritage Branch of WCS, which manages the building, are exploring the possibility of a separate storage area in the building for the Art Bank.

**4.47** During our audit, a departmental representative indicated that the Art Bank collection is not covered by third-party insurance. It is "self-insured" as is common for many other government assets. Further, Art Bank holdings have never been independently appraised to determine their value, although this information may be of limited value given that the collection is permanent in nature (i.e. artworks are not ever expected to be sold) and self-insured.

**4.48** A departmental report prepared internally in November 2006 estimated the approximate market value of the 710 artworks held at that time to be in the range of \$3 million. This establishes that the risk of a financial loss to the Province does exist in the case where artworks are lost or stolen. The financial risk would be highest in association with the artworks of the most prominent artists held in the collection, as these may have significant market value. As previously noted, however, the wide dispersion of the collection among various government offices does serve to mitigate the risk of a large loss of artworks.

#### **Recommendation**

**4.49** We recommended Art Bank staff ensure that storage space at Kings Landing is adequate and that all artworks are appropriately protected while in storage there.

#### **Departmental response**

**4.50** *The collection centre is managed in partnership with Heritage Branch, Department of Wellness, Culture and Sport, and Kings Landing. A separate storage area for the Art Bank will be explored with the building's partners in conjunction with the Department of Supply and Services in order to enclose an area on the main level of the building for storage of artwork. The storage area would require storage systems for works of art in various media,*



## Maintenance and conservation of artworks

while ensuring proper environmental conditions (humidity and temperature controls) and security.

**4.51** While no estimate for the cost of implementing a dedicated storage space at the Collection Centre is available, the department will work with Kings Landing and Supply and Services on identifying the feasibility of options to address concerns.

**4.52** The New Brunswick Art Bank collection is a working collection which is on display at all times. This means that maintenance and conservation needs associated with the collection would be considerably higher than for a museum collection where artworks are typically in storage most of the time.

**4.53** As mentioned previously, the Art Bank technical staff person assesses the condition of each artwork in conjunction with their regular duties as well as during the bi-annual inventory count and these assessments are entered into the database. As is detailed in Exhibit 4.2, the Department has indicated that a number of artworks in the Art Bank collection are in substandard condition. As to the exact number of artworks requiring maintenance or conservation work, a departmental representative cautioned:

*Artwork in the collection is examined by Art Bank staff on an ongoing basis and rated for its level of condition based on obvious conservation issues. However, inspection by a specialist conservator may result in finding more profound conservation issues, especially with artworks identified in fair or good condition.*

**4.54** Our testing confirmed that many artworks are in fair or poor condition. Those artworks in fair condition are considered in need of maintenance which may include replacing frames, mattes and non-acidic backing, and glazing to reduce environmental impacts on the artwork. Those artworks in poor condition require conservation work which is much more costly, and requires that professional conservators be hired.

**4.55** The American Institute for Conservation of Historic and Artistic Works (AIC) states on their website:

*Conservators are responsible for the long-term preservation of artistic and cultural artifacts. They do this by analyzing and assessing the condition of cultural*



*property, understanding processes and evidence of deterioration, planning collections care or site management strategies that prevent damage, carrying out conservation treatments, and conducting research in all of the areas previously indicated.*

**4.56** The Department indicated that conservators accessible to the Art Bank include:

- the Provincial Conservator at the Conservation Lab at the Owens Art Gallery in Sackville;
- conservators at the Provincial Archives of New Brunswick; and
- the Canadian Conservation Institute in Ottawa, although it has a long waiting list.

**4.57** Occasionally an outside gallery requests the loan of artworks from the Art Bank for exhibition, and in exchange offers to provide free conservation treatment on the artworks it borrows. Otherwise however, conservation treatment typically costs \$100 per day from each of the providers listed above. The Fine Art Conservation Program offered by another branch of WCS will cover up to 50% of the cost of conservation of artworks performed by the Provincial Conservator with some limits.

**4.58** Unfortunately, the Art Bank has no budget allocation to cover the cost of maintenance or conservation of artworks in the collection. Recognizing this lack of resources, a departmental representative stated:

*In the past few years, new acquisitions have been closely examined by Art Bank staff prior to the jury process to ascertain as much as possible that artwork purchased for the Art Bank will not require conservation in the near future. In February 2010, a conservation specialist with the NB Museum will prepare condition reports on applications to the 2009-2010 Acquisition Program. If necessary, new acquisitions will be brought up to conservation standards from the Art Bank administration budget.*

**4.59** In the absence of needed funding for maintenance and conservation work, we believe that the condition of the collection will continue to deteriorate and that consequently the provincial goal

of ensuring "a record of excellence in the visual arts" will not be achieved.

**4.60** We requested that the Department provide us with an estimate of funding required to bring all artworks in the collection to good condition, and to maintain them at that condition level. The Department responded:

*To determine an accurate estimate to bring the entire collection to good condition requires a thorough conservation study of all artwork by a specialist.*

**4.61** However with that disclaimer, the Department did provide the following estimates:

- To do necessary maintenance work to bring artwork in fair condition to good condition would cost approximately \$6,000. (Note that this figure was developed in 2005 based on 190 artworks in fair condition. The Department's most current estimate is that there are 212 artworks in that condition.)
- To do necessary conservation work to bring 57 artworks currently in poor condition to good condition would cost approximately \$57,000 (i.e. 57 artworks x \$100/day x 10 days).

**4.62** This does not include the additional annual amount that would need to be added to the existing \$70,000 per annum administration budget to maintain all artworks in the collection in good condition on an ongoing basis. It is also based on existing condition descriptions in the Art Bank database, which based upon our test results may be overstated.

#### ***Recommendation***

**4.63** We recommended the Department determine if the current program objective of accumulating and maintaining a permanent collection of the work of New Brunswick visual artists continues to be an achievable goal, or whether it should be altered in recognition of the limited resources available to the Art Bank. If the goal is still considered appropriate, WCS should allocate adequate funding to the Art Bank to allow all artworks to be maintained in good condition on an ongoing basis.

#### ***Departmental response***

**4.64** In order to bring to "good condition" all artwork in the Art Bank, the Department of Wellness, Culture and Sport is exploring a partnership with the NB Museum to implement a practicum or residency by a university student specializing in conservation studies.

*As part of the work plan, the student will undertake a conservation survey of all artwork in the Art Bank; the NB Museum will provide the opportunity for laboratory work in conservation as part of the practicum. Once a thorough survey of the collection has been undertaken, a conservation program can be implemented.*

**4.65** *The estimate for conservation of all artwork not in good condition is approximately \$65,000. This expense is an investment in the cultural heritage of New Brunswick and one that the Department of Wellness, Culture and Sport will undertake with support from funding partners and from existing program funding over the next few years.*

**4.66** *Currently, the Art Bank is working with the Provincial Conservator and the NB Archives on conservation of several valuable artworks in the Art Bank. The conservation work will be completed by fall 2010 and represents an investment of approximately \$2,000.*

**4.67** *The Canadian Conservation Institute (CCI) is undertaking a survey of the Centennial Building murals, part of the Art Bank collection, as part of the process to protect them during upcoming renovations. The Art Bank is also working with CCI to restore an important mixed media artwork by Claude Roussel.*

**4.68** *These initiatives illustrate the commitment of the Department of Wellness, Culture and Sport to upgrade the condition of artwork in the Art Bank and to take advantage of partnerships in conservation expertise.*

## Other issues

**4.69** *During the course of our audit we noted two other issues that we feel are significant enough to be raised in this chapter.*

**4.70** *First, we feel that current public exposure of the collection may not be sufficient to meet the stated goal of the loans program*

*[to increase] accessibility and visibility of New Brunswick visual artists represented in the Art Bank.*

**4.71** *The Art Bank does hold bi-annual public traveling exhibitions of newly acquired art works, however, aside from the recent 40th Anniversary Exhibition, there have been only a limited number of exhibitions of previously-acquired artworks from the collection. For the most part, older artworks are only displayed for public viewing in*

limited areas within government offices through the loans program. There is no budget dedicated to an ongoing exhibition program for the Art Bank.

**4.72** Other options that may be considered to meet the goal may include:

- creating an Art Bank website that includes images and other information pertaining to artists and artworks represented in the collection. In order to implement this option, we understand that there are significant copyright concerns associated with presenting images publicly that would need to be addressed;
- increasing the number of exhibitions of Art Bank artworks; and
- including previously-acquired artworks as part of future exhibitions.

**4.73** The Department has already investigated the option of instituting a rental program targeting private sector borrowers such as corporations and other institutions to increase public exposure of the collection. However, based on the experiences of other jurisdictions and other factors, the option has been rejected.

**4.74** Secondly, we noted in our review of WCS annual reports that no performance information is presented in them that would allow legislators or the public to assess the extent to which the Art Bank program is relevant, cost-effective, and successful in achieving its goals. Information available publicly relates solely to new acquisitions and public exhibitions of artworks from the collection.

#### **Recommendation**

**4.75** We recommended Art Bank staff consider and, where feasible, implement other options for increasing the public exposure of the collection.

#### **Departmental response**

**4.76** *The Art Bank is continuing to expand its biannual exhibition program to reach communities in the province through the Conseil provincial des sociétés culturelles (CPSC) as well as communities with new cultural infrastructure, such as the Centre des arts et de la culture in Dieppe. This means that the exhibition program will be presented in at least 10 communities from 2010 to 2012, with two new communities (Bathurst, Dieppe) participating in the program. As well, small exhibitions will continue to be presented, such as the*

exhibition in March 2010 at NBCC Miramichi that highlighted mixed media to web design students at the college.

**4.77** As part of the Art Bank database upgrades currently in process, a search page is being added to the Art Bank site at [www.gnb.ca/culture](http://www.gnb.ca/culture) to provide visitors with the opportunity to search the collection. Because of the ongoing cost for digital rights with artists, at this time images of the artworks will be not presented. However, the Department is exploring the issue of digital reproduction rights with other art banks in Canada, including the Canada Council Art Bank.

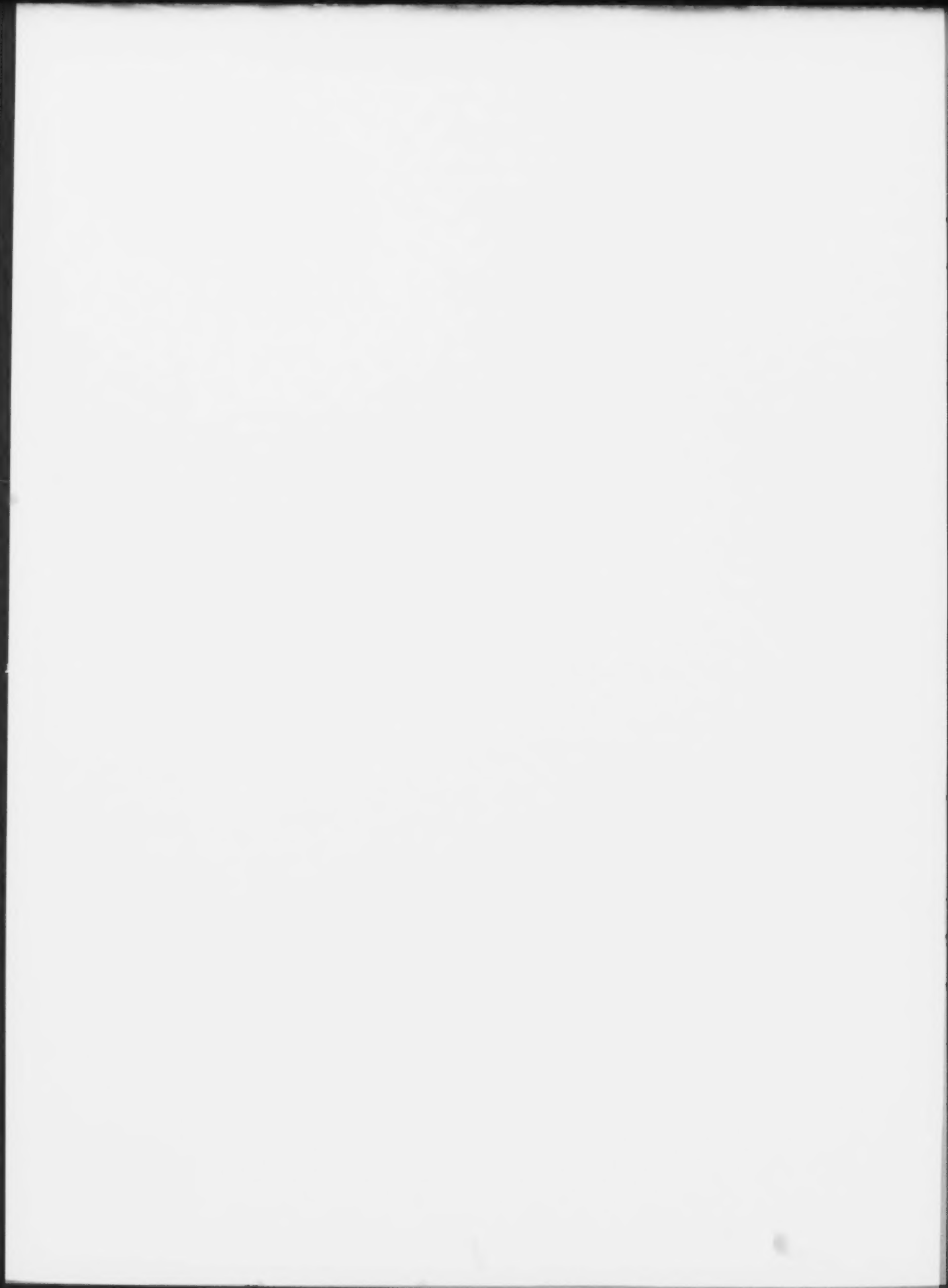
**4.78** The Department of Wellness, Culture and Sport has proposed a partnership with Service NB to present a digital exhibition of artworks in the Art Bank at Service NB centres throughout the province. Projects such as this will create greater visibility for the work of New Brunswick artists in the Art Bank.

**Recommendation**

**4.79** We recommended WCS present performance information for the Art Bank in its annual report.

**Departmental response**

**4.80** Efforts will be made to include performance information about the Art Bank in the Department's Annual Report.



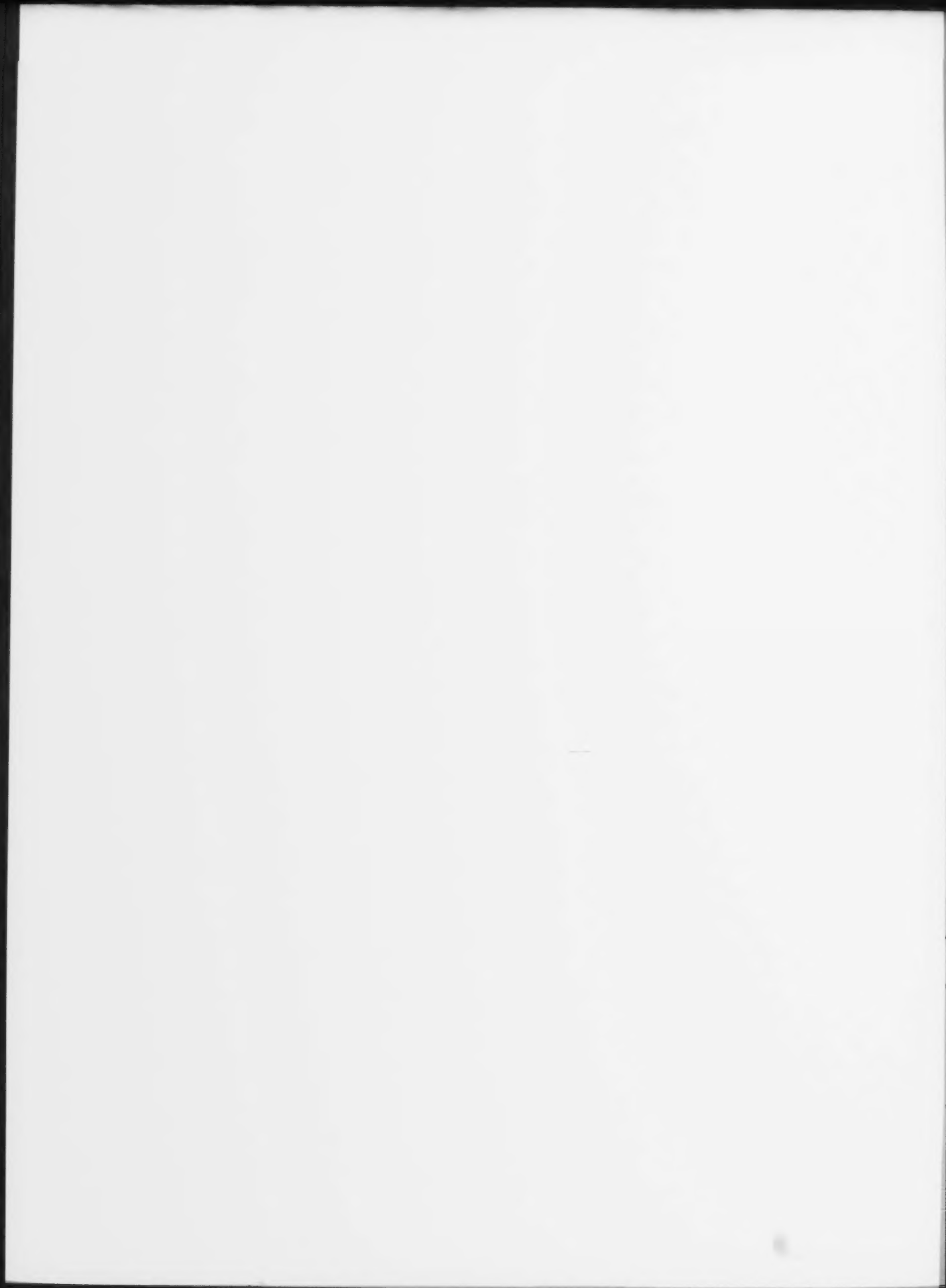


# Chapter 5

## New Brunswick Liquor Corporation Agency Stores

### Contents

Background .....	109
Scope .....	111
Results in brief .....	112
Strategic direction .....	112
Management and operating procedures .....	116
Agreements with agency stores .....	123
Compliance with agreements .....	124



# New Brunswick Liquor Corporation Agency Stores

## Background

**5.1** The New Brunswick Liquor Corporation (ANBL) is a provincial Crown corporation responsible for the purchase, importation, distribution, and retail activity for all beverage alcohol in the Province. The Corporation is directed by a Board of Directors. Decisions and direction from the board are guided by section 6(3) of the *New Brunswick Liquor Corporation Act*: "The board shall administer the affairs of the Corporation on a commercial basis and all decisions and actions of the board are to be based on sound business practices." ANBL reports to the Legislative Assembly through the Minister of Finance.

**5.2** The table below shows ANBL's financial contribution to the Province of New Brunswick over the ten years up to 2008 and calculates the contribution as a percentage of sales.

Year	Contribution to PNB (\$)	Sales (\$)	Contribution to PNB as % of sales
2008	140,500,439	379,617,692	37.01
2007	126,986,073	359,906,043	35.28
2006	123,159,923	344,109,050	35.79
2005	122,702,556	331,049,835	37.06
2004	120,456,739	321,913,395	37.42
2003	111,324,335	305,003,366	36.50
2002	104,190,689	295,877,374	35.21
2001	102,596,126	280,417,299	36.59
2000	100,002,858	273,821,052	36.52
1999	92,809,431	254,626,601	36.45

**5.3** In each of the past 10 years ANBL has contributed in excess of 35% of its sales to the provincial government.

**5.4** For the fiscal year ended 31 March 2008 the corporation contributed \$140.5 million directly to the Consolidated Fund of the provincial government.

**5.5** The table shows that ANBL's contribution to the Province of New Brunswick has been increasing each year. The contribution as a percentage of sales has fluctuated from a low of 35.21% in 2002 to a high of 37.42% in 2004.

**5.6** As at 31 March 2008 ANBL serviced the public and licensees through a network of 47 corporate retail outlets and 70 private agency store outlets.

**5.7** The chart below shows ANBL's revenue growth by source over the 10 years up to 2008. The number of corporate stores has declined over that period of time while the number of agency stores has increased. The average sale per agency store and per corporate store has increased.

**5.8** Licensee is defined in the *Liquor Control Act*. The term basically means the person named on the liquor license to operate a licensed premise to sell liquor.

	Sales by source (\$ millions)									
	31 March Year-End									
	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Corporate stores	260.05	245.59	233.55	219.65	209.36	195.79	188.57	178.71	174.86	161.45
Licensees	50.33	48.25	47.93	48.72	49.69	49.39	48.10	46.80	41.93	39.83
Agents	67.64	64.64	61.42	61.48	61.68	58.48	58.18	53.93	56.29	52.53
Others	1.60	1.42	1.20	1.19	1.18	1.33	1.03	0.98	0.74	0.82
<b>Total</b>	<b>379.62</b>	<b>359.91</b>	<b>344.11</b>	<b>331.05</b>	<b>321.91</b>	<b>305.00</b>	<b>295.88</b>	<b>280.42</b>	<b>273.82</b>	<b>254.63</b>
Corporate stores (#)	47	51	51	50	49	49	49	49	50	50
Agency stores (#)	70	69	71	72	72	73	72	69	67	68
Average sales per corporate store (millions)	5.53	4.82	4.58	4.39	4.27	4.00	3.85	3.57	3.50	3.23
Average sales per agency store (millions)	0.97	0.94	0.87	0.85	0.86	0.80	0.81	0.78	0.84	0.78

**5.9** The average compounded rate of increase for the corporate stores is 5.44% while the agency stores compounded sales increase was 2.85% for the years 1999 to 2008.

### ***Agency Store Program***

**5.10** ANBL established the Agency Store Program in 1990 to provide improved service to the public in remote communities that could not support a traditional retail outlet. Agents can sell products normally available at ANBL retail stores, at corporation prices.

**5.11** There are a number of factors used by ANBL to determine if communities should be considered for an agency store, primarily population and the distance the community is from the nearest corporate store. Once a community has been identified as a potential site for an agency store, ANBL goes through a Request for Proposal (RFP) process in order to select an agent.

**5.12** ANBL has a standard selection process for agents, which it uses "to select the proposal that offers the best combination of business experience, financial stability, location within the community and proposed service to the public."

**5.13** The successful candidate enters into a standard agency store ten-year agreement with ANBL, which allows for earlier termination by ANBL.

**5.14** ANBL monitors agency compliance with the agreement on an ongoing basis.

### **Scope**

**5.15** Our audit objective was:

*To determine whether the New Brunswick Liquor Corporation has appropriate control procedures for its agency store program.*

**5.16** To further focus our audit efforts and to assess the activities carried out by ANBL, we developed the following four audit criteria:

1. ANBL should have strategic direction for the agency store program.
2. ANBL should have appropriate management and operating procedures in place for the agency store program.
3. ANBL's contractual agreement with an agency store should document the agency store performance requirements,

corrective action procedures and consequences of inadequate performance.

4. ANBL should monitor agency store compliance with agreements.

**5.17** In completing our work, we met with staff of ANBL. We reviewed ANBL strategic plans, policies and operating procedures. We selected and performed tests on the application and evaluation process for agency store selection. We also reviewed a sample of ANBL's agency store compliance reviews.

**5.18** Our audit was performed in accordance with standards for assurance engagements, encompassing value for money and compliance, established by the Canadian Institute of Chartered Accountants, and accordingly included such tests and other procedures as we considered necessary in the circumstances.

## Results in brief

**5.19** ANBL has strategic direction for the agency store program.

**5.20** ANBL has management and operating procedures in place for its agency store program, but is missing a significant control by not fully assessing the sale potential of the assets involved.

**5.21** ANBL's contract with agency stores adequately reflects ANBL's expectations as outlined in the agency store policy.

**5.22** ANBL has appropriate control procedures to monitor agency stores' compliance with contract agreements.

## Strategic direction

**5.23** Our first criterion was:

*ANBL should have strategic direction for the agency store program.*

## Strategic plan and retail review report

**5.24** During the fiscal year 2006-2007 ANBL completed a strategic planning exercise. One of the objectives identified was to "rationalize retail network." The action plan for this objective was to "review the retail network and recommend options for optimizations." A retail review report was completed in 2007 as a result of this initiative. The retail review report states: "The retail review 2007 was commissioned to document the existing network of retail beverage alcohol channels in New Brunswick as of July 2007



and to establish the strategic direction for the network during the successive five-year period.”

**5.25** The Board of Directors asked a project team to develop recommendations in specific areas including:

- establishing guidelines to be used to restructure the retail network of agency and corporate stores; and
- recommending the ideal mix of corporation stores and agency stores.

**5.26** The guidelines were to include the establishment of:

1. Minimal annual sales volume per corporate store. A store with annual sales below a financial threshold would be subject to a store review to determine if closing is appropriate.
2. Maximum annual sales volume per agency store. An agency with annual sales over a certain financial threshold would be subject to a review to determine if a corporate store should be opened to replace the agency store.
3. Minimum annual sales volume per agency store. An agency with annual sales below a financial threshold would be subject to an agency review to determine if closing is appropriate.

**5.27** The report also states: “The term guideline is utilized as there are a number of factors, in addition to financial, which will determine the actions taken with respect to retail stores. Current financial performance, while certainly important, should not necessarily determine the fate of a corporate store or agency store. That is why financially under-performing corporate stores and agencies will be subjected to a complete review.”

**5.28** The retail review report also identifies that the guidelines in place at the time of the review had been implemented in 1992, stating; “When the retail model was first introduced in 1992, financial guidelines were employed to determine where corporate stores would be maintained and where an agency store would be established to replace a closed corporate store.”

**5.29** The final report made a number of recommendations for the purpose of establishing guidelines for the retail store network which

were to be implemented during the 2007-2011 period. The report states: "the recommendations provide a framework for a profitable, visible and customer focused retail network of the future."

**5.30** The report made the following recommendations for corporate stores:

- alter existing network to ensure existing stores meet minimum sales revenue of \$2.4 million with net income as percentage of sales greater than 36%;
- maintain minimum distance between outlets of two kilometers; and
- no outlet within community serviced by agency store.

**5.31** The report made the following recommendations for agency stores:

- alter existing network to ensure existing stores achieve minimum sales level of \$0.3 million and not to exceed sales level of \$2.6 million;
- maintain minimum distance of 15 kilometers from nearest network store;
- only establish agency store in community without existing outlet; and
- in a community serviced by an agency store, close agency store with sales over \$2.6 million and open a corporate store nearby to the current Trans Canada Highway.

**5.32** While the report did recommend a framework for the retail network, it did not sufficiently explain why this framework would result in an ideal mix of corporate and agency stores.

**5.33** The report identified seven agency stores with sales volume of less than \$0.3 million for the 2007 fiscal year end. It also identified six corporate stores which were to be subject to "a full store review to determine whether replacement by an agency is appropriate based on 2006-2007 sales less than \$2.3 million or net income less than 35%."

**5.34** The Board of Directors approved the final retail review report on 12 December 2007.

**5.35** The retail review only examined the corporate store and agency store models for the retail network. We expected it would have assessed other alternatives to the delivery of services besides the current retail network structure of corporate and agency stores, especially since the current retail network concept was introduced in the early 1990's. ANBL staff did inform us there were two earlier studies which supported the current delivery system, one in 1994 and the other 5-7 years ago. They were, however, unable to provide us with a copy of either study. Staff has told us the Board of Directors is committed to the current service delivery model.

**Recommendation**

**5.36** We recommended future reviews of ANBL's retail network include an assessment of all service delivery methods, and not be limited to the current retail network structure.

**ANBL response**

**5.37** *Future reviews of the retail network will include whichever options are relevant to the scope as determined by the Board, in accordance with its mandate as provided by the Act.*

**5.38** The retail review report states there are a number of factors, in addition to financial, which will determine the actions taken regarding the retail network stores. The report produced a number of observations based on the financial analysis carried out. The retail review made recommendations based on the result of the financial analysis carried out.

**5.39** Three of the six corporate stores identified in the retail review as needing a full store review have since been converted to agency stores. According to ANBL, Minto, Cocagne and Saint Louis-de-Kent were converted to agencies, based in large part on the retail review even though the retail review only included a financial analysis. While the retail review also indicated that the other three stores should be subject of a full store review, such reviews have not been carried out. Staff of ANBL has informed us there is no plan to conduct full store reviews for the other three stores due to current circumstances. The financial guidelines established as part of the retail review appear to have been used as a final decision tool as opposed to being used as an indicator for action.

**5.40** The retail review report identified seven agency stores with sales volume less than \$0.3 million, but in five of these cases the

nearest retail store was greater than fifteen kilometers away, and so the agency store was retained. In the other two cases, there were other retail outlets within fifteen kilometers of the agency store and so both were closed.

**5.41** The retail review contains very little rationale for the minimum sales volume of \$0.3 million other than a quote from the observation section of the report stating: "One could argue \$300,000 sales level for a healthy agency."

**Recommendation**

**5.42** We recommended ANBL document any full store reviews it conducts. This process should contain the necessary information to support any retail network decisions.

**ANBL response**

**5.43** We agree with this recommendation, and it will be incorporated into future full store reviews.

**5.44** As at the date of our review there was one variance between the recommendations contained in the report and actual changes made to the retail network. ANBL made a decision to open a corporate store in a location serviced by an agency store and allowed the agency store to remain open. The corporate store was opened in the summer of 2009.

**Conclusion**

**5.45** This criterion has been met. ANBL has strategic direction for the agency store program.

**Management and operating procedures**

**5.46** Our second criterion was:

*ANBL should have appropriate management and operating procedures in place for the agency store program.*

**Agency store policy**

**5.47** The ANBL agency store policy is contained in the document entitled Agency Store Program. The current program dated May 1, 2008 states "The agency store program was established to provide improved services to the public in remote communities, which cannot support a traditional Alcool NB Liquor retail outlet." Approval from the Board of Directors is required for any changes to the Agency Store Program.

**5.48** The policy itself contains the information potential agency store applicants need to apply for an agency store location. It contains agency store specifications and instructions for completing a

Request for Proposal (RFP) as well as the RFP itself. The policy also contains the selection criteria "to provide a fair and open method of determining agency store appointments." In addition to the policy, ANBL also has a template prepared which outlines the process for appointment and renewal of agents. Once an agency initial contract has expired the agents are required to go through a renewal process, which is the same as the initial RFP process. Some of the steps in the appointment process include:

- Approximately 3 months prior to the expiration of the current contract a letter is sent to the agent announcing ANBL's intention to advertise using an RFP.
- The Tender Committee uses an ANBL standard tender opening form at the tender opening.
- At time of opening a Submission Assessment Form is completed by ANBL staff for each applicant, accepting or rejecting the tender.
- As part of the evaluation process, a team of at least two ANBL staff members visits each accepted application. Each team member completes an Applicant Visit Checklist. The form is used to record the existing condition of the applicant's premises. ANBL has developed Agency Store Program Grading Standards, which aids staff in assigning numeric scores for each of the categories to be evaluated. Both members evaluate the location using the grading standards to assign a numeric score. At the time of the visit a video of each applicant's premises is also prepared.
- The two staff members meet and agree on overall scoring. They do not disqualify or reject any RFPs. Rejections occur at two places, initial opening of the tender or by the Agency Stores Committee.
- With the scoring agreed upon the Agency Store Program Recommendation Report is prepared. The report summarizes the scores for all RFPs submitted along with a detailed description to support each individual score. Included in the report is a summary of the scoring of all applicants along with the overall conclusion. The overall conclusion provides a recommendation as to which applicant should be the agent.

- The report is provided to the Agency Stores Committee which reviews the report along with the video and makes a decision. The decision is communicated to the secretary of the Board of Directors
- The Agency Stores Committee consist of the following members:
  - president and CEO;
  - senior vice president;
  - chief financial officer; and
  - district manager agency stores.
- The Board of Directors of ANBL has final approval. The approval is usually conditional on acceptable financing and contract negotiations.

**5.49** There are no written terms of reference for the Agency Stores Committee outlining its purpose, membership, powers, operating procedures and reporting function.

**5.50** Our audit findings reveal that the committee did take some actions such as denying requests for an agency store from various communities, not awarding agent credit for transactions, and making recommendations to the Board of Directors, for example the Agency Store Program Recommendation Report as a result of an evaluation of RFPs.

***Recommendation***

**5.51** We recommended ANBL establish terms of reference for the Agency Stores Committee.

***ANBL response***

**5.52** We agree with this recommendation, and anticipate having it in place early in the new year.

***Agency store openings***

**5.53** During the period 2002 to 2008 ANBL opened 11 new agency stores. We sampled one agency store opening in 2008 and conducted audit tests to ensure ANBL properly evaluated the responses to its RFP based on information submitted by applicants. We reviewed the score ratings for appropriateness and for numeric accuracy. Some of the criteria we used to select the particular agency store location opened in 2008 were:

- Initial interest in the location by prospective applicants; in this particular case there were 18 applications distributed.



- There were five applications received.
- One application was rejected.
- Two of the applications received included the potential purchase of an existing ANBL corporate store.
- One of the applications came from people who were employees of ANBL, which is allowed under the policy.
- One unsuccessful applicant requested a review.

**5.54** In the course of our review of this agency store, we noted that section 9 of the agency application asks if the applicant or any principles associated with the applicant have ever been convicted of a criminal offense or any offense involving alcohol, drugs or gambling. ANBL does not require criminal record checks be performed, even if the response to this section is positive.

**Recommendation**

**5.55 ANBL should ensure that a criminal record check is performed before awarding an agency store.**

**ANBL response**

**5.56** *We agree. Appropriate criminal reference checks will be performed on each applicant being recommended to the Board for agency appointment.*

**5.57** We also noted that the scores on file were different than the scores recorded on the Agency Store Program Recommendation Report. ANBL explained that scores are updated in the recommendation report based on the review by the agency store committee. In the case we looked at, the changes were not documented in the committee minutes.

**Recommendation**

**5.58 We recommended any changes made to the recommendation report by the Agency Stores Committee be approved and recorded in the minutes of the committee.**

**ANBL response**

**5.59** *We agree that all significant changes to the report will be minuted.*

**5.60** ANBL staff uses the Applicant Visit Checklist during visits to the applicant to record an explanation and description of various components used to evaluate the submitted application. This checklist along with the video provides support for the numeric

scoring used in the recommendation report. It also provides evidence of the condition of the applicant's premises. Our review of the applications revealed there were various sections of the checklist left blank. ANBL staff explained the checklist form is used to provide information that is additional to what appears on the application (RFP).

### **Recommendation**

**5.61 We recommended the Applicant Visit Checklist be completed, in every case. If a section of the checklist is not applicable for an applicant, it should be so noted with an explanation of the reason.**

### **ANBL response**

**5.62** *This entire process is currently under review, and this recommendation will be taken into account as new procedures are developed.*

**5.63** For the agency store opening which we tested, the scores contained in the recommendation report which was sent to the ANBL Board of Directors were:

	Applicant			
	1	2	3	4
Score	86.0	88.5	87.5	82.0
Purchase offer (\$)	100,000	0	0	50,000

**5.64** The recommendation report stated:

*Based on information provided in Section 2 of this document and supported by the Rating Summary in Section 3.2, be it resolved that ... (applicant #1) be appointed as Agent due to relative strength of their proposal..., the immediate sale of the property and assets to..., and conditional on completion of all terms contained within their proposal, and successful contract negotiations.*

**5.65** The scoring results were relatively close but the successful applicant scored below two of the other applicants.

**5.66** Section 3.2 of the agency store program allows ANBL to give preference to an applicant committed to purchasing the existing liquor store property. The section states:

*Preference may be given to an agency store applicant whose application contains a commitment to purchase the*

*existing liquor store property from the Corporation. In the case where such an offer is received from two (2) or more applicants, preference may be given to the applicant making the highest offer.*

**5.67** ANBL has a Disposal of Assets Policy. The policy outlines procedures "to ensure that all excess or devalued assets of the Corporation are disposed of in a consistent manner in the best interests of the Corporation, the Crown and the public sector."

**5.68** The policy requires:

- Any real property and personal property over \$500 be disposed of by public tender.
- ANBL to assess the value of property to be sold by public tender or public sale.
- ANBL to maintain documentation of all property being disposed. The list is to include the property description, the location (Head Office/Store), the assessed value, the method of disposal, the name and address of the purchaser and the date.
- ANBL to ensure documentation is implemented, utilized and maintained.

**5.69** Upon our request ANBL provided the following details of the book value of the assets sold.

Asset	Original cost (\$)
Land	8,300
Building	366,000
Furniture	54,600
Refrigeration	103,800
Paving	15,900
Equipment	109,300
<b>Total</b>	<b>657,900</b>
Less: accumulated depreciation	385,000
Net book value	272,900

**5.70** The following are our observations regarding the sale of the liquor store property:

- ANBL disposed of the existing liquor store property using their Request for Proposal process as described in their Agency Store Policy.
- ANBL did take steps to determine the value of the property by having an appraisal performed. The appraisal report estimated the market value at \$100,000. The market value of the assets included land, building and paving.
- ANBL did not document and as a result did not maintain a detailed list of the assets comprising the following asset categories: furniture, refrigeration and equipment.
- ANBL did not assess the value of furniture, refrigeration or equipment which in the above table has an original cost of \$267,700. ANBL is of the opinion the assets sold had very little value.

**5.71** We reviewed the recommendation report and noted the following wording of the two applicants who made a purchase offer: "...proposes to purchase the current liquor store building and equipment for \$100,000" and "...proposes to purchase the current building for \$50,000." It is not clear by the proposals received which assets were involved in the purchase offers.

**5.72** We noted although ANBL's Disposal of Assets Policy requires ANBL to assess, document and maintain a list of the assets to be disposed, the Agency Store Program does not require ANBL to provide a list of these assets to applicants submitting an offer to purchase an existing liquor store property.

***Recommendation***

**5.73** We recommended ANBL comply with their Disposal of Assets Policy. In particular ANBL should determine and document the value of all assets involved in the potential purchase of an existing store property.

***ANBL response***

**5.74** We agree with this recommendation, and we will apply this policy should ANBL decide to dispose of its remaining 6 owned properties.

***Recommendation***

**5.75** ANBL should make changes to the Agency Store Program to requiring ANBL to provide a detailed list of assets to be disposed in circumstances involving the purchase of an existing liquor store property.

**ANBL response**

**5.76** *We agree with this recommendation.*

**Recommendation**

**5.77** **ANBL should revise the Agency Store Program to require potential applicants to specifically list the assets their offer covers when the offer contains a commitment to purchase the existing liquor store property.**

**ANBL response**

**5.78** *We agree with this recommendation.*

**Conclusion**

**5.79** The criterion was partially met. ANBL has management and operating procedures in place for its agency store program, but is missing a significant control by not fully assessing the sale potential of the assets involved.

**Agreements with agency stores**

**5.80** Our third criterion was:

*ANBL's contractual agreement with an agency store should document the agency store performance requirements, corrective action procedures and consequences of inadequate performance.*

**5.81** A representative of ANBL told us that ANBL is primarily interested in compliance with the agency contract, customer service, and the proper management of the agent's account with ANBL. Corrective action depends on the problem identified, and ranges from a conversation with the agent to cancellation of the agency appointment. Decisions about corrective action are made by the Agency Stores Committee.

**5.82** ANBL has a standard agency store agreement contract common to all agency stores. The ANBL policy document on the Agency Store Program also provides the expectations of ANBL to the agency store applicants regarding the operations of an agency store.

**5.83** To determine the adequacy of the contract we reviewed the contract along with the agency store policy to ensure all the policy requirements are included in the contract. We also examined the contract to establish the conditions for termination of contracts.

**5.84** Our work revealed that the agency store contract adequately documents the agency store performance requirements.

**Conclusion**

**5.85** ANBL's contract with agency stores adequately reflects ANBL's expectations as outlined in the agency store policy.

## **Compliance with agreements**

**5.86** Our fourth criterion was:

*ANBL should monitor agency store compliance with agreements.*

**5.87** Three significant methods ANBL uses to monitor the agency stores are:

- inspections by the local ANBL corporate (parent) store manager;
- inspections by the ANBL District Manager; and
- audits by ANBL internal audit staff.

**5.88** The following chart summarizes the main components of each of the monitoring methodologies:



Monitoring method	Inspections by parent store manager	Inspections by ANBL agency store district manager	Audits by ANBL internal audit staff
Frequency (policy)	Quarterly	Semi Annually	Yearly
Coverage	Standard checklist	Standard checklist	Standard audit program
Areas addressed as per checklist or audit program	Main areas	Main areas	Main areas
	1. Facilities	1. Encourage agents to take advantage of free direct delivery	1. Follow up from previous audits
	2. Products and pricing	2. Technology – cash register, electronic price verification, charge cards	2. Managers' store visits follow up
	3. Customer service – adequacy of inventory	3. Items discussed and comment section for agents re any proposed changes	3. Discussion with agency store district manager
	4. Administration – exchange rates, display certificate of appointment, breakage		4. Review of agency's correspondence file
	5. Contract – adherence to <i>Liquor Control Act</i> , hours of operation, restricted access during times of closure		5. Store facilities – products, signage and parking
			6. Customer service – hours of operation, receipts contain agency identification, acceptance of credit cards
			7. Licensee sales – reasonableness test of sales
			8. Inventory – adequacy of products, pricing check, orders, expiry dates, proper labeling, frequency of defective products
			9. Product delivery – ordering on designated days, payments for product, non-direct purchases
			10. Other – discount rate should equal rate per contract, appropriate exchange rate, contract is current

**5.89** We addressed the following three areas for each of the three monitoring methods used by ANBL:

- comparison of checklist or audit program with actual work performed;
- common findings; and
- audit frequency.

### Internal audit

**5.90** ANBL has a staff of internal auditors responsible to review, among other things, the operation of the agency stores. They use a standardized audit program to conduct their work and they prepare audit reports for each store. Depending on the audit results a copy of the report goes to the parent store manager for the agency store and/or the agency store district manager. The agent does not receive a copy of the internal audit report. Significant audit areas identified are the responsibility of the district manager to action directly with the agent. The district manager communicates to the auditor how the agent will address the issue.

**5.91** ANBL provided us with the schedule of internal audits for the current year and past three fiscal years (31 March year-end). The actual visits to agency stores by ANBL internal audit staff were less than their policy of one visit per year.

Year-end	Visits	Agency stores	% visited during year
2009 (Feb)	52		partial year, not calculated
2008	54	70	77
2007	29	69	42
2006	62	71	87

**5.92** We reviewed the internal audit reports from the calendar year 2004 to early 2009.

**5.93** The chart below identifies some common audit findings, and their frequency, which we noted from reviewing ANBL's internal audit reports. A description of each of the audit findings follows the chart. The descriptions were taken from the internal audit program.

	Internal audit - common findings					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Audits – calendar year	51	60	41	35	54	12
Placing weekly store stock orders, which is not compliant with Full Payment Cycle program for direct liquor delivery orders	6	6	4	8	14	3
Frequency %	11.8	10.0	9.8	22.9	26.0	25.0
Unauthorized items in designated retail area	9	9	3	5	5	1
Frequency %	17.7	15.0	7.3	14.3	9.3	8.3
PLU verification had errors	16	24	16	10	25	4
Frequency %	31.4	40.0	39.0	28.6	46.3	33.3
Stock outs	8	5	3	3	6	0
Frequency %	15.7	8.3	7.3	8.6	11.1	0

**5.94** *Placing weekly store stock orders, which is not compliant with Full Payment Cycle program for direct liquor delivery orders* - “For agents on Direct Liquor delivery, ensure that a minimum of 80% of their purchases come from central warehouse.”

**5.95** *Unauthorized items in designated retail area* - ANBL desires “the designated retail area of the store is maintained as a separate unit and contains only liquor products and is being maintained appropriately. Ensure liquor products are not being stored elsewhere or offsite. Ensure the designated storage area is being maintained appropriately.”

**5.96** *PLU verification had errors* - “Conduct a complete comparison of prices being charged to the Corporation price list. Verify with Administration Officer if the verification of the PLU (price look up) is performed electronically. Also, spot check a few UPCs (universal product code) at the Agent’s cash register.”

**5.97** *Stock outs* - “Conduct a physical survey of stock outs at the Agent premises and determine if reasonable.”

**5.98** We concluded that the ANBL internal audit work on agency stores was carried out in accordance with the audit program. However ANBL is not achieving its goal of auditing each agency store each year.

**Parent store manager**

**5.99** Each agency store is assigned a manager from a corporate store (parent store manager). A representative of ANBL told us that the parent store managers play a significant role in aiding the operations and management of the agency stores. ANBL has developed a checklist to be completed by the parent store manager when inspecting an agency store. A copy of the completed checklist goes to the district manager for the agency stores. The agency stores do not get copy of the parent store manager's findings. Significant findings identified are the responsibility of the district manager to address directly with the agent. The district manager communicates to the parent store manager how the agent will address the issue.

**5.100** We reviewed work performed by the parent store managers for the calendar years 2007, 2008 and work filed to date of our audit for 2009.

**5.101** In many cases the checklist is not used. Rather the parent store manager sends a memo to the district manager for the agency stores outlining the work conducted on the visit to the agency store. There is no requirement that the parent store manager use the checklist.

**5.102** We concluded the work carried out by the parent store managers was in accordance with the checklist.

**5.103** We noticed that parent store managers commonly found problems when price checking agency stores. That is, the price that agents were charging was not the ANBL price. When this occurred the manager would fax the information to the agent to correct.

**5.104** ANBL's policy is to have the parent store manager visit the agency store quarterly. The table below summarizes these visits. For each year it reports the number of agency stores that were visited from zero to four times by the parent store manager during the 2007 and 2008 calendar years.

Number of times Agency store visited by Parent Store Manager	2007	2008
0	20	17
1	45	54
2	32	40
3	19	25
4	5	14

**5.105** The table above indicates that it is rare for an agency store to be visited quarterly by a parent store manager. We did not find any agency store that was visited eight times during this two year period.

### **District manager**

**5.106** The ANBL agency store district manager is suppose to visit each agency store twice each year. ANBL has developed a checklist to document the work to be completed by the agency store district manager. The visits are basically a review of the agent's use of technology as well as a follow up on internal audits and parent manager visits. The agency store district manager completes a checklist on the visits. The agency store does not get a copy of the findings. We reviewed documentation of the 2009 visits that were on file and found that the actual work carried out was in accordance with the checklist.

**5.107** Judging from the findings of the different monitoring activities ANBL has a problem ensuring that correct prices are charged at the agency stores. In particular, the internal audit reports indicate pricing problems over the past 5 years in from 31.4 % to 46.3% of the audits. The other two methods of monitoring by ANBL also noted pricing problems. We also noted examples contained in the files where the parent manager was checking agency prices monthly and asking the agent to correct errors. ANBL was aware of the pricing errors, but they felt the size of the errors have not been significant. They told us that any price errors directly affect the profit of the agency store, and not ANBL. Secondly they felt that their numerous checks of the prices helped to detect and correct pricing errors by the agents.

### **Recommendation**

**5.108** We recommended ANBL review their approach to monitoring agency store compliance to ensure the methods and procedures used are cost effective and efficient taking into consideration the risk areas of concern to ANBL.

### **ANBL response**

**5.109** *This process is also currently under review and a risk management approach is being used to design the most efficient monitoring program.*

**5.110** We did notice one clause in the agency contracts that was not part of any of ANBL's monitoring activities for its agency stores. The contract requires each agent to have a minimum of \$2 million general liability insurance coverage with ANBL being named as an additional named insured with respect to the insured's business

related to the agency agreement. We found that none of the three monitoring methods used by ANBL were addressing this area of adequate insurance coverage. This was brought to the attention of ANBL and they notified us that corrective action has been taken.

***Conclusion***

**5.111** ANBL has appropriate control procedures to monitor agency stores' compliance with contract agreements.



# Appendix

## Contents

Summary of significant audits conducted in departments and Crown agencies over the past ten years .....	133
--	-----



## **Summary of Significant Audits Conducted in Departments and Crown Agencies over the Past Ten Years**

The following is a list of value-for-money audits reported in a separate chapter of our annual Reports over the last ten years, organized by department and agency. The year of reporting is in brackets following the subject of the audit. The list is organized using the current name of the department or agency, even though in some cases the audit was conducted prior to a government reorganization.

### **Department of Agriculture and Aquaculture**

#### **Salmon Aquaculture (2004)**

This chapter assesses whether Province of New Brunswick programs ensure that New Brunswick salmon cage culture operations are economically, environmentally, and socially sustainable.

### **Department of Business New Brunswick**

#### **Financial Assistance to Industry (2010)**

This chapter assesses whether Business New Brunswick has adequate procedures in place to measure and report on the effectiveness of the financial assistance it provides to industry.

#### **New Brunswick Innovation Foundation (2009)**

This chapter examines whether governance structures and practices established by Business New Brunswick in connection with the delivery of innovation funding through the New Brunswick Innovation Foundation ensure accountability and protection of the public interest.

### **Department of Education**

#### **Provincial Testing of Students – Anglophone Sector (2009)**

This chapter assesses the Department's strategic direction for its provincial testing of students in the Anglophone sector. It also assesses the Department's process of administering its provincial testing of students in the Anglophone sector.

#### **Facilities Maintenance (2005)**

This chapter examines whether the Minister of Education has adequate systems and practices in place to ensure that school facilities are appropriately maintained.

### **Pupil Transportation (2001)**

This chapter examines the systems and practices in place in the Department of Education for the safe transportation of pupils to and from their schools.

## **Department of Environment**

### **Environmental Trust Fund (2009)**

This chapter examines whether the purpose of the Environmental Trust Fund is clearly established, and whether the Fund is measuring and reporting the achievement of its goals and objectives. It also examines whether the Fund is operating as intended with respect to grants.

### **Environmental Impact Assessment (2008)**

This chapter examines whether the Department is carrying out its key roles and responsibilities under the NB Environmental Impact Assessment Regulation and related departmental guidelines with due regard for economy, efficiency and effectiveness. It also identifies key risks associated with the provincial EIA process and determines the extent to which those risks are being managed.

### **Beverage Containers Program (2004)**

This chapter examines whether the Department has established satisfactory procedures to measure and report on whether the Beverage Containers Program is achieving its intended results. It also reports on the progress the Department has made in implementing the recommendations and responding to the findings of our 1994 report on the Beverage Containers Program.

### **Environmental Inspections (2002)**

This chapter examines the inspection process established by the Department to monitor and report compliance with environmental legislation.

## **Department of Finance**

### **Tax Expenditures (2003)**

This chapter examines and assesses the processes of approving, monitoring, evaluating and reporting provincial tax expenditure programs.

### **Pension Plan Governance (2002)**

This chapter examines whether the governors of two provincially sponsored pension plans have established satisfactory procedures to measure and report on the effectiveness of the plans' asset management activities.

### **Early Retirement Program (2001)**

This chapter examines the process followed by government to reach the decision to offer a voluntary early retirement program to its employees.

## **Department of Health**

### **Program Evaluation (2007)**

This chapter examines whether adequate systems and practices have been established to regularly evaluate programs funded by the Department of Health.

### **Health Levy (2006)**

This chapter explains what the health levy is for, and summarizes the issues we identified related to the health levy process.

### **Prescription Drug Program (2005)**

This chapter examines whether the Department has adequate procedures in place to manage the performance of the Prescription Drug Program, and whether there is adequate reporting on the Prescription Drug Program's performance. It also examines whether the Department has adequate procedures in place to ensure that the drug assessment process for formulary listing and the amount paid for drugs and pharmacy services are managed with due regard for cost effectiveness.

### **Accountability of Psychiatric Hospitals and Psychiatric Units (2003)**

This chapter assesses whether the Department has appropriate accountability processes in place for the operations of the psychiatric hospitals and psychiatric units under the direction of the Regional Health Authorities.

### **Client Service Delivery System (2002)**

This chapter examines why the development of the Client Service Delivery System, which was approved in 1995 for \$4.5 million and was to be operational in three years, is costing substantially more and taking much longer than anticipated. It also examines whether there has been any non-compliance with contractual arrangements, government policy or provincial legislation related to the higher costs and longer completion time.

### **Prescription Drug Program (2001)**

This chapter examines the government plan to provide drug benefits to people who receive income assistance and those who have drug expenses for which they do not have the resources to pay. Our objective was to determine whether the Departments have appropriate systems and practices in place to ensure that each person who is eligible for benefits is offered the program, and that the plan provides services only to those people who qualify.

## **Department of Justice and Consumer Affairs**

### **Superintendent of Credit Unions (2008)**

This chapter examines whether the Superintendent of Credit Unions is fulfilling his duties and responsibilities to oversee the financial stability and solvency of credit unions and caisses populaires for the protection of New Brunswick depositors.

### ***Pension Benefits Act (2006)***

This chapter examines the protections offered by the *Pension Benefits Act* to active and former pension plan members, and the nature of the operations of the Office of the Superintendent of Pensions.

### **Health Levy (2006)**

This chapter explains what the health levy is for, and summarizes the issues we identified related to the health levy process.

## **Department of Natural Resources**

### **Timber Royalties (2008)**

This chapter describes timber royalties and the processes and requirements surrounding them. It also examines whether the Department is complying with its legislated requirements.

### **Wildlife Trust Fund (2007)**

This chapter reports the results of an audit of a sample of grants issued by the fund and our testing of the conservation revenue fee.

### **Tracking System for Wood Harvested from Private Woodlots (2006)**

This chapter examines whether the Department maintains appropriate processes to ensure the tracking system for primary forest products harvested from private woodlots is operating as required by the *Transportation of Primary Forest Products Act*. It also examines whether the Department uses the information provided by the wood tracking system in assessing and reporting publicly on the sustainability of the private wood supply in New Brunswick.

### **Crown Lands Management (2001)**

This chapter examines the Minister's responsibilities for Crown lands, and looks at how well the Department is doing in measuring and reporting on the effectiveness of its Crown lands programs.

## **Office of Human Resources**

### **Absenteeism Management (2003)**

This chapter examines whether government has systems and practices in place to effectively manage employee absenteeism in the Civil Service.



## **Department of Post-Secondary Education, Training and Labour**

### **Immigration with the Provincial Nominee Program (2010)**

This chapter examines whether the Population Growth Secretariat has identified and documented significant planning measures for New Brunswick's Provincial Nominee Program. It also examines whether the Secretariat has adequate processes and controls for delivering the Provincial Nominee Program in New Brunswick, and if they support the program in achieving its objective "to increase the economic benefits of immigration to New Brunswick." Finally, it examines whether the Secretariat measures performance for the Provincial Nominee Program and if it publicly reports the program's performance.

### **Adult Literacy Services (2008)**

This chapter examines the Department's strategic direction, control procedures, and performance measurement and reporting for its adult literacy support.

### **Private Occupational Training Act (2007)**

This chapter examines whether the Department, and the New Brunswick Private Occupational Training Corporation, are fulfilling their mandate to provide effective consumer protection to students of private occupational training organizations in New Brunswick.

### **Employment Development Programs (2002)**

This chapter examines the management of economic development programs, and whether there are adequate procedures in place to measure and report on program effectiveness.

## **Department of Public Safety**

### **Office of the Fire Marshal (2002)**

This chapter examines whether the Office of the Fire Marshal is adequately carrying out the provisions of the *Fire Prevention Act*, and whether it has appropriate human resource systems and practices in place to sufficiently deliver provincial fire prevention and protection programs.

### **High Risk Drivers (2001)**

This chapter examines whether the Department has a system in place to identify and respond appropriately to high-risk drivers of private passenger vehicles. It also looks at one specific class of high-risk driver – the student driver.

## **Department of Social Development**

### **Review of Nursing Home Contract with Shannex Inc. (2009)**

This chapter examines various questions surrounding the contract with Shannex Inc. to supply nursing home beds.

### **Special Care Homes and Community Residences (2005)**

This chapter examines whether the Department has appropriate practices to ensure compliance with the Province's legislation and standards for special care homes and community residences.

### **Nursing Home Services (2004)**

This chapter examines whether the Department has appropriate practices to ensure that licensed nursing homes are complying with the Province's legislation for nursing homes, and that the Province's legislation and departmental policies for nursing homes are reviewed and amended on a regular basis.

### **Child Day Care Facilities (2003)**

This chapter examines whether the Department has appropriate policies and practices to ensure compliance with the Province's legislation and standards for child day care facilities.

### **Prescription Drug Program (2001)**

This chapter examines the government plan to provide drug benefits to people who receive income assistance and those who have drug expenses for which they do not have the resources to pay. Our objective was to determine whether the Departments have appropriate systems and practices in place to ensure that each person who is eligible for benefits is offered the program, and that the plan provides services only to those people who qualify.

## **Department of Supply and Services**

### **Review of Nursing Home Contract with Shannex Inc. (2009)**

This chapter examines various questions surrounding the contract with Shannex Inc. to supply nursing home beds.

### **Management of Insurable Risks to Public Works Buildings (2003)**

This chapter examines how the Department manages significant insurable risks for the public works buildings it is responsible for.

### **Cellular Phones (2002)**

This chapter examines whether the government has an adequate system in place to administer the acquisition and use of cell phones.

### **Provincial Archives of New Brunswick (2001)**

This chapter examines the work of the Provincial Archives of New Brunswick. It considers their role in the assessment and preservation of archival records.

### **Purchasing (2001)**

This chapter examines whether the Minister is fulfilling his responsibilities under the *Public Purchasing Act* and Regulation.

### **Contracts for IT Professionals (2001)**

This chapter presents the results of an examination of forty contracts from six departments for the services of various Information Technology professionals.

## **Department of Transportation**

### **Vehicle Management Agency (2002)**

This chapter examines whether the Vehicle Management Agency is providing repair and maintenance services for government cars, executive vehicles and light trucks in a manner which minimizes costs and maximizes efficiency. It also examines whether the Agency has adequate systems and practices in place to monitor and control the usage of fuel for government cars and light trucks.

## **Department of Wellness, Culture and Sport**

### **New Brunswick Art Bank (2010)**

Our objective for this audit was to ensure that all art works acquired for the provincial Art Bank can be accounted for and are being adequately protected, maintained and conserved.

## **Government-wide audits**

### **Review of Departmental Annual Reports (2008)**

Our primary objective for this project was to determine the degree to which departmental annual reports and our government's reporting on performance could be improved by applying state-of-the-art principles. Our secondary objective was to determine what enhancements might be recommended for the Province's annual report policy.

### **Program Evaluation in Government Departments (2004)**

Our objective for this project was to determine the approach to program evaluation employed by provincial departments.

## **Crown agency audits**

### **Crown Agency Governance (2003)**

This chapter summarizes the results of our governance reviews over the past five years, reviews practices in other jurisdictions, and makes major overall recommendations on steps the Province can take to improve Crown agency governance.

### **New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation (2007)**

This chapter examines whether the New Brunswick Credit Union Deposit Insurance Corporation has adequate structures, processes and procedures in place to fulfill its obligation to protect the deposits of members of credit unions and caisses populaires in New Brunswick.

### **New Brunswick Investment Management Corporation**

#### **Investment Performance and Cost Analysis (2008)**

This chapter looks at some indicators of the New Brunswick Investment Management Corporation's investment performance, and provides an analysis of the costs of the organization.

#### **Governance (2006)**

This chapter examines whether current governance structures and processes established for the New Brunswick Investment Management Corporation set a framework for effective governance.

### **New Brunswick Liquor Corporation**

#### **Agency stores (2010)**

This chapter examines whether the New Brunswick Liquor Corporation has appropriate control procedures for its agency store program.

### **NB Power**

#### **Governance (2005)**

This chapter examines whether the current governance structures and processes established for NB Power set a framework for effective governance.

### **Regional Development Corporation**

#### **Provincially Funded Programs and Projects (2004)**

This chapter examines whether the Regional Development Corporation has satisfactory procedures in place to measure and report on the effectiveness of the provincially funded programs and projects it administers.

**Service New Brunswick**

**Property Assessment for Taxation Purposes (2005)**

This chapter examines whether Service New Brunswick complies with the *Assessment Act* by assessing real property at “real and true value”.







**RAPPORT DU**

**vérificateur général  
du Nouveau-Brunswick**

**volume 2**

**2010**

**Publié par :**  
Le Bureau du vérificateur général  
Province du Nouveau-Brunswick

février 2011

ISSN 0382-1420

**Office of the Auditor General**  
New Brunswick



**Bureau du vérificateur général**  
Nouveau-Brunswick

Président de l'Assemblée législative  
Province du Nouveau-Brunswick

Monsieur le président,

Conformément au paragraphe 13(1) de la *Loi sur le vérificateur général*, j'ai l'honneur de soumettre le volume 2 de mon rapport de 2010 à l'Assemblée législative.

Veuillez agréer, Monsieur le président, l'expression de mes sentiments respectueux.

La vérificatrice générale,

A handwritten signature in black ink that reads 'Kim MacPherson'.

Kim MacPherson, CA

Fredericton (N.-B.)  
février 2011

Telephone/Téléphone :  
506 453-2243  
Fax/Télécopieur :  
506 453-3067

6th Floor, HSBC Place  
P.O. Box 758  
Fredericton, New Brunswick  
Canada E3B 5B4

6e étage, Place HSBC  
Case postale 758  
Fredericton, Nouveau-Brunswick  
Canada E3B 5B4



# Table des matières

## Chapitre 1 - Commentaire d'introduction

Aperçu .....	3
Pas de chapitre de suivi en 2010 .....	4
Remerciements .....	5

## Chapitre 2 - Ministère d'Entreprises Nouveau-Brunswick - Aide financière à l'industrie

Contexte .....	9
Étendu .....	11
Résumé des résultats et conclusion .....	13
Objectives and résultats visés .....	15
Rapports des clients du PAFI .....	18
Vérification de l'information des clients .....	20
Information sur la renonciation à un prêt .....	21
Atténuation des pertes éventuelles .....	23
Rapports sur l'efficacité .....	26
Autres observations .....	28
Réponse du ministère à notre vérification .....	31
Annexe A : Résumé des constatations de la vérification de 1998 au sujet du programme d'aide financière aux entreprises .....	41
Annexe B : Études de cas .....	42

## Chapitre 3 - Ministère d'Éducation postsecondaire, Formation et Travail - L'immigration et le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick

Points principaux .....	47
Introduction et renseignements généraux .....	49
Planification pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick .....	58
Exécution du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick .....	61
Mesure du rendement du PCNB et présentation de rapports sur le rendement .....	77
Conclusion .....	85
Annexe - Recommandations .....	88

## **Table des matières - suite**

### **Chapitre 4 - Ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport - Banque d'oeuvres d'art**

Introduction .....	93
Contexte .....	93
Étendue .....	97
Résumé des résultats et conclusion .....	98
État des œuvres .....	99
Administration du programme de prêt .....	102
Protection des œuvres .....	105
Entretien et conservation des œuvres .....	107
Autres questions .....	111

### **Chapitre 5 - Magasins de franchise de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick**

Contexte .....	117
Étendue .....	120
Résumé des résultats .....	121
Orientation stratégique .....	121
Méthodes de gestion et d'exploitation .....	126
Conventions avec les magasins de franchise .....	133
Respect des conventions .....	134

### **Annexe**

Résumé des vérifications importantes réalisées dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans .....	143
---	-----



# Chapitre 1

## Commentaire d'introduction

### Contenu

Aperçu .....	3
Pas de chapitre de suivi en 2010 .....	4
Remerciements .....	5



# Commentaire d'introduction

## Aperçu

**1.1** Comme je l'ai déclaré dans le chapitre 1 du volume 1 du présent rapport, le travail que je présente dans ce volume a été fait avant mon arrivée au Bureau du vérificateur général, de même que la rédaction des chapitres de ce volume. Sauf pour le chapitre d'introduction, je n'ai pas révisé les chapitres ni commenté leur contenu depuis que je suis devenue vérificatrice générale. C'est le vérificateur général adjoint, Ken Robinson, CA, qui a vu à la préparation des chapitres. Je reconnais toutefois que, en tant que vérificatrice générale, il m'incombe de présenter ce rapport à l'Assemblée législative, et c'est à titre de vérificatrice générale que j'en appuie pleinement le contenu.

**1.2** Dans le présent volume de notre rapport de 2010, nous faisons rapport sur quatre vérifications : l'aide financière à l'industrie par le gouvernement; l'immigration au Nouveau-Brunswick en vertu du Programme des candidats de la province; la Banque d'œuvres d'art du Nouveau-Brunswick; le Programme de magasins de franchise administré par la Société des alcools du Nouveau-Brunswick.

**1.3** Comme c'est le cas depuis plusieurs années, ces vérifications ont toutes une portée étroite. L'ampleur et l'étendue de nos vérifications sont limitées par les restrictions que nous impose le processus budgétaire, car il en résulte un personnel moins nombreux pouvant être affecté au travail de vérification d'optimisation des ressources.

**1.4** En procédant à la vérification du programme d'aide financière à l'industrie du gouvernement, nous avons voulu évaluer si Entreprises Nouveau-Brunswick a en place des méthodes pour mesurer et communiquer l'efficacité de l'aide financière qu'il

fournit. Nous avons fait une vérification similaire en 1998, et les résultats de cette vérification antérieure nous ont poussés à revenir sur la question.

**1.5** Notre vérification du Programme des candidats de la province a surtout visé à déterminer si les processus et les contrôles entourant le programme sont adéquats et s'ils soutiennent l'objectif du programme « d'accroître les avantages économiques de l'immigration au Nouveau-Brunswick ».

**1.6** L'objectif de notre vérification de la Banque d'œuvres d'art était de nous assurer que toutes les œuvres d'art acquises pour la Banque d'œuvres d'art de la province peuvent être recensées et qu'elles font l'objet de mesures de protection, d'entretien et de conservation suffisantes.

**1.7** L'objectif de notre vérification à la Société des alcools du Nouveau-Brunswick était de déterminer si la société a des mécanismes de contrôle appropriés pour son Programme de magasins de franchise.

## **Pas de chapitre de suivi en 2010**

**1.8** Ce volume de notre rapport contient habituellement un chapitre sur l'état de nos recommandations d'exercices antérieurs et les progrès accomplis par le gouvernement pour les mettre en œuvre. Malheureusement, cette année, nous n'avons pas eu au bureau le personnel nécessaire pour faire le travail de suivi et préparer une mise à jour. Nous avons fait enquête auprès des ministères et des organismes pour connaître l'état de nos recommandations, et nous continuerons à le faire. Cependant, à moins d'une augmentation de nos ressources, il est très peu probable que nous puissions effectuer sur les réponses reçues un travail de vérification qui serait suffisamment approfondi pour nous permettre de présenter un rapport crédible à l'Assemblée législative sur l'avancement des recommandations.

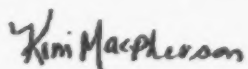
**1.9** Dans des rapports précédents, nous avons souligné à quel point il était important que le Comité des comptes publics et le Comité des corporations de la Couronne fassent leur propre suivi sur la mise en œuvre de nos recommandations à partir de notre chapitre de suivi. À notre avis, cela contribue à tenir le gouvernement en poste redevable. Maintenant, en l'absence d'un tel chapitre de suivi, il pourrait devenir encore plus important que les membres de ces deux comités demandent aux ministères et organismes qui comparaissent

devant eux de rendre compte de leurs progrès dans la mise en œuvre des recommandations antérieures du vérificateur général.

## Remerciements

**1.10** Les membres du personnel de mon bureau ont travaillé fort pour réaliser les vérifications mentionnées et en faire rapport dans le présent volume. Je les remercie de leurs efforts.

La vérificatrice générale,

A handwritten signature in black ink, reading "Kim MacPherson". The signature is written in a cursive, flowing style.

Kim MacPherson, CA





# Chapitre 2

## Ministère d'Entreprises

## Nouveau-Brunswick

## Aide financière à l'industrie

### Contenu

Contexte .....	9
Étendu .....	11
Résumé des résultats et conclusion .....	13
Objectives and résultats visés .....	15
Rapports des clients du PAFI .....	18
Vérification de l'information des clients .....	20
Information sur la renonciation à un prêt .....	21
Atténuation des pertes éventuelles .....	23
Rapports sur l'efficacité .....	26
Autres observations .....	28
Réponse du ministère à notre vérification .....	31
Annexe A : Résumé des constatations de la vérification de 1998 au sujet du programme d'aide financière aux entreprises .....	41
Annexe B : Études de cas .....	42



# Ministère d'Entreprises Nouveau-Brunswick Aide financière à l'industrie

## Contexte

**2.1** En 1998, nous avons réalisé une vérification du programme d'aide financière aux entreprises au ministère du Développement économique et du Tourisme. Les résultats de cette vérification avaient été présentés dans le rapport du vérificateur général de 1998.

**2.2** Nous avons formulé 29 recommandations au sujet du programme d'aide financière aux entreprises dans notre rapport de 1998. L'annexe A présente un résumé des constatations de notre vérification de 1998.

**2.3** Nous avons fait un suivi sur les recommandations de 1998 dans nos rapports de 2000, de 2001 et de 2002. En 2002, 8 des 29 recommandations avaient été mises en œuvre. Au moment de notre rapport de l'automne 2002, le ministère avait fait savoir qu'il mettrait en œuvre huit autres recommandations plus tard dans l'année. Enfin, quatre autres recommandations devaient être partiellement mis en œuvre à peu près à la même époque. Comme nous le faisons depuis quelques années, notre travail de suivi a pris fin avec l'examen de 2002, de sorte que nous n'avons pas effectué d'autres travaux pour voir si, effectivement, plus de huit recommandations avaient été mises en œuvre après le rapport de 2002.

**2.4** En 2008, nous avons décidé de revenir sur ce programme afin d'évaluer si Entreprises Nouveau-Brunswick (ENB) avait adopté des méthodes pour mesurer l'efficacité de l'aide financière que le ministère verse à l'industrie et en faire rapport. Étant donné nos ressources limitées, nous avons procédé à une nouvelle vérification de deux objectifs originaux seulement : la surveillance et les rapports. De plus, nous avons limité notre examen au Programme d'aide financière à l'industrie (PAFI).

**2.5** Le PAFI est, de loin, le plus important programme d'aide financière administré par Entreprises Nouveau-Brunswick pour soutenir le développement et le maintien de secteurs économiques clés de la province. Selon le site Web du ministère au moment de notre vérification, le PAFI :

*fournit du financement pour les dépenses d'immobilisations et les fonds de roulement afin d'appuyer la création d'entreprises, ou l'expansion ou le maintien de celles existantes dans les secteurs suivants : industrie de la fabrication ou de la transformation, entreprises de certains services commerciaux (interentreprises et axés sur les activités d'exportation ou le remplacement des importations), exploitations touristiques et compagnies de technologies de l'information.*

**2.6** L'aide financière est accordée aux clients sous trois formes différentes :

- garanties d'emprunt;
- prêts directs;
- aide stratégique sous la forme de prêts-subventions.

**2.7** Durant l'exercice 2006-2007, on comptait 281 comptes actifs en vertu du PAFI, ce qui représentait 42 % du total des 666 comptes au portefeuille d'Entreprises Nouveau-Brunswick. Le solde impayé de ces 281 comptes s'élevait à environ 372,4 millions de dollars, soit 84 % du solde impayé total de 445,5 millions de dollars. La pièce 2.1 illustre les soldes impayés par catégorie.

Pièce 2.1 Types d'aide financière – exercice terminé le 31 mars 2007

	(en millions \$)					Total
	Garanties d'emprunt	Prêts directs	Prêts-subventions	Investissements en capital-actions	Baux	
PAFI	141,5	151,5	59	20,4	0	372,4
Portefeuille total	159,9	205,2	59,5	20,4	0,6	445,5
PAFI en tant que % du total	88,5 %	73,8 %	99,2 %	100,0 %	0,0 %	83,6 %

Source : Rapports annuels du ministère

**2.8** La pièce 2.2 donne le nombre total de demandes qui ont été évaluées et approuvées au cours des exercices 2002-2003 à 2006-2007.

Pièce 2.2 Nombre de demandes évaluées et approuvées (2002-2003 à 2006-2007)

Exercice	Nombre de demandes évaluées	Nombre de demandes approuvées	
		Nombre de dossiers	\$ (millions)
2002-2003	172	97	185,9
2003-2004	167	51	117,0
2004-2005	115	59	51,8
2005-2006	119	41	104,3
2006-2007	181	67	106

Source : Rapports annuels du ministère

**2.9** La pièce 2.3 présente les sorties de fonds pour les cinq mêmes exercices.

Pièce 2.3 Sorties de fonds de 2002-2003 à 2006-2007

	Sorties de fonds en vertu du PAFI, 2002-2003 à 2006-2007 (\$)				
	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007
Nouveaux prêts	19 495 348	13 336 871	18 224 231	30 001 560	26 674 545
Recouvrement de prêts	(12 603 186)	(25 811 212)	(11 147 139)	(25 490 847)	(6 102 135)
Paiements pour garanties	5 231 823	2 486 451	13 406 903	2 641 836	7 108 484
Recouvrement des paiements pour garanties	(96 948)	(81 660)	(116 942)	(194 872)	(160 995)
Prêts-subsidations	15 213 770	10 267 006	11 931 560	8 644 884	23 412 142
Sorties de fonds nettes totales	27 240 808	197 456	32 298 612	15 602 560	50 932 041

Source : Entreprises Nouveau-Brunswick

**2.10** À l'heure actuelle, le PAFI est administré par la Division du soutien financier des entreprises d'Entreprises Nouveau-Brunswick.

## Étendue

**2.11** Notre objectif de vérification était le suivant :

*Évaluer si Entreprises Nouveau-Brunswick a adopté des méthodes adéquates pour mesurer l'efficacité de l'aide financière que le ministère verse à l'industrie et en faire rapport.*

**2.12** Notre vérification est conforme aux normes établies pour les missions de certification par l'Institut Canadien des Comptables Agréés, ce qui englobe l'optimisation des ressources et la conformité, et a donc consisté dans des contrôles par sondages et autres procédés que nous avons jugé nécessaires dans les circonstances.

**2.13** Dans le cadre de la vérification, nous avons retenu 40 comptes pour notre contrôle par sondages. L'échantillon a été constitué au hasard à partir de 200 comptes pour lesquels une aide financière avait été accordée à des clients du ministère en vertu du PAFI au cours des quatre exercices allant de 2002-2003 à 2005-2006. Nous avons choisi cette période surtout pour deux raisons. En premier lieu, à notre avis, le ministère aurait disposé de suffisamment de temps pour mettre en œuvre les recommandations publiées dans notre rapport de 1998. En second lieu, lors de notre contrôle par sondages de 2008, nous avons estimé que l'aide accordée après l'exercice 2005-2006 était trop récente pour nous donner le temps de faire un contrôle par sondages adéquat des activités de surveillance du ministère. Parmi les 40 comptes retenus, il y a 8 prêts directs, 16 garanties d'emprunt et 16 prêts-subventions. Sur cet échantillon de 40 dossiers, nous en avons examiné 38. En effet, un compte a été « annulé », et un autre a été retiré par le demandeur. Le compte annulé impliquait une garantie d'emprunt, et le compte retiré était un prêt direct.

**2.14** Vu l'attention que le public a porté à deux cas d'aide financière qui ont été largement diffusés, nous avons aussi examiné les dossiers des entreprises AV Nackawic et Atlantic Yarns en tant qu'éléments exceptionnels. L'annexe B traite de ces deux éléments.

**2.15** Par notre contrôle par sondages des éléments de l'échantillon, nous avons voulu :

- confirmer que les données sont reçues des clients en vertu des modalités de la lettre d'offre et que toute omission fait l'objet d'un suivi;
- déterminer le processus suivi pour vérifier les renseignements fournis par clients qui reçoivent de une aide;



- déterminer si des éléments probants montrent que les données reçues des clients ont été vérifiées – en particulier, nous avons examiné si les données étaient vérifiées avant de renoncer à un prêt;
- évaluer si les données capturées par le ministère suffisent pour que le ministère puisse comparer les résultats réels à ses cibles.

**2.16** Nous avons également examiné le plan stratégique d'Entreprises Nouveau-Brunswick intitulé *Sur la voie de l'autosuffisance – Les premières étapes – 2007-2011* et les plus récents rapports annuels du ministère. L'objet de cet examen était de nous permettre d'évaluer les attentes en matière de rendement établies pour le ministère dans son ensemble et pour le PAFI en particulier.

## Résumé des résultats et conclusion

**2.17** Nos conclusions dans chaque domaine de vérification sont résumées dans la deuxième colonne de la pièce 2.4 qui suit. Les critères énoncés dans la première colonne ont constitué le cadre de notre vérification. Le ministère et notre bureau ont tous les deux convenu des critères.

## Pièce 2.4 Résumé des constatations et des recommandations de la vérification

Domaine et critère de vérification	Résumé des conclusions
1. Objectifs et résultats visés - ENB devrait s'assurer que les objectifs de Programme d'aide financière à l'industrie (PAFI) et les résultats visés par le programme sont clairement définis et reliés aux attentes globales en matière de rendement établies par le ministère.	Les résultats visés par le PAFI sont clairement définis et reliés aux cibles de rendement globales établies par le ministère.
2. Rapports des clients du PAFI - ENB devrait recevoir des clients du PAFI des rapports suffisants qui lui permettent d'évaluer en temps opportun si les clients satisfont à toutes les modalités rattachées à l'aide accordée.	Le ministère a pu repérer les éléments manquants et assurer un suivi auprès des clients grâce au programme de surveillance. En règle générale, ces éléments ont été obtenus par la suite. Cependant, le ministère n'a pas reçu de rapports suffisants en temps opportun, malgré les efforts qu'il avait déployés en ce sens.
3. Vérification de l'information des clients - ENB devrait examiner l'information fournie par les bénéficiaires d'aide et vérifier l'information dont l'exactitude est mise en doute.	Le ministère a pris des mesures quand l'exactitude de l'information reçue était mise en doute, mais les méthodes utilisées pour vérifier l'information n'étaient pas uniformes ni bien documentées.
4. Information sur la renonciation à un prêt - ENB devrait s'assurer que l'information fournie par les bénéficiaires d'aide à la suite d'une demande de renonciation à un prêt est examinée avant que le prêt-subvention soit accordé.	Nous avons trouvé des éléments probants qui montrent qu'une partie de l'information est vérifiée, mais il n'existe pas de directives ni de procédures écrites pour veiller à ce que la vérification soit faite de manière uniforme et correcte.
5. Atténuation des pertes éventuelles - Lorsqu'il devient manifeste que la province coure un risque de perte dans un dossier d'aide financière donné, ENB devrait prendre des mesures d'atténuation appropriées.	Les analyses effectuées par le ministère ne sont pas bien documentées. En conséquence, il est très difficile de déterminer si les analyses effectuées sont suffisantes et si les mesures d'atténuation prises sont appropriées.
Rapports sur l'efficacité :	
6. ENB devrait capturer suffisamment de données pour lui permettre de faire rapport sur l'efficacité avec laquelle le PAFI atteint ses objectifs.	À notre avis, le ministère capture un nombre considérable de données au sujet du PAFI, ce qui lui donne la capacité de faire rapport sur la contribution du PAFI aux objectifs du ministère.
7. Régulièrement, ENB devrait remettre à l'Assemblée législative de l'information exacte, opportune et facile à comprendre sur la pertinence continue du PAFI et sur l'efficacité avec laquelle le programme atteint ses objectifs.	Le ministère ne fait pas rapport sur les progrès en vue de l'atteinte des objectifs du PAFI.

**Conclusion**

**2.18 Nous avons constaté des améliorations dans la surveillance de l'aide financière par Entreprises Nouveau-Brunswick depuis 1998, en particulier l'établissement d'objectifs et la détermination des résultats visés pour le PAFI ainsi que la capture de données et la documentation des activités de surveillance. Nous avons aussi vu des documents internes qui donnent de l'information pertinente qui pourrait servir dans**

**l'évaluation de l'efficacité du PAFI. Cependant, nous estimons toujours que le niveau de surveillance effectuée par le ministère n'est pas suffisant, et il est clair qu'il n'existe pas de directives ni de procédures par écrit ou que celles-ci ne sont pas appliquées de façon uniforme. Le ministère doit aussi améliorer la présentation de l'information au sujet de l'efficacité du PAFI dans ses rapports annuels.**

## **Objectives and résultats visés**

**2.19** Notre premier critère était le suivant :

*ENB devrait s'assurer que les objectifs du Programme d'aide financière à l'industrie (PAFI) et les résultats visés par le programme sont clairement définis et reliés aux attentes globales en matière de rendement établies par le ministère.*

**2.20** À notre avis, il est important que le ministère ait établi pour le PAFI des objectifs clairement définis et des résultats visés mesurables qui sont pertinents pour l'objectif global du ministère, ce qui permettrait au public d'évaluer le programme sur les plans qualitatif et quantitatif.

**2.21** Nous avons examiné le plan stratégique d'Entreprises Nouveau-Brunswick intitulé *Sur la voie de l'autosuffisance – Les premières étapes – 2007-2011*. Les objectifs et les stratégies du ministère dans son ensemble sont énoncés dans le plan. Les objectifs d'ENB pour le Nouveau-Brunswick sont :

- accroître la productivité et la compétitivité;
- augmenter le nombre d'emplois durables et bien rémunérés;
- faire valoir un contexte d'affaires plus concurrentiel et favorable aux entreprises.

**2.22** Les stratégies sont les suivantes :

- attraction énergétique d'investissements;
- maintien et expansion des entreprises;
- développement de grappes.

**2.23** Le ministère décrit le but du PAFI sur son site Web ainsi :

*Fournir du financement adéquat pour les dépenses d'immobilisations et les fonds de roulement afin d'appuyer*

*la création, l'expansion ou le maintien d'entreprises admissibles.*

**2.24** Nous estimons que les objectifs du PAFI sont clairement définis. Ils sont pertinents pour les objectifs et les stratégies du ministère.

**2.25** Le ministère a établi des cibles annuelles pour mesurer s'il atteint ses buts et objectifs. Ces cibles incluent : la création de 3 000 nouveaux emplois par année, dont 2 000 à un salaire moyen de 30 000 \$; le maintien de 2 500 emplois par année; un seuil annuel de 100 millions de dollars en investissements en capital (nouveaux fonds).

**2.26** Selon le plan stratégique, sur les 3 000 nouveaux emplois à créer chaque année, 2 000 découleraient des investissements attirés et 1 000, du maintien et de l'expansion des entreprises. Nous n'avons pas pu, toutefois, déterminer comment le PAFI s'intègre au plan stratégique. Le plan stratégique ne donne pas de cibles pour le PAFI.

**2.27** Lorsque nous avons examiné le rapport annuel 2007-2008 du ministère, nous avons trouvé le renvoi suivant au PAFI :

*La Division du soutien financier des entreprises appuie les trois priorités stratégiques d'Entreprises Nouveau-Brunswick, soit l'attraction des investissements, la rétention et l'expansion des entreprises et le développement de grappes par l'entremise de garanti<sup>1</sup>es de prêt et d'aide stratégique. Parmi ses programmes d'aide financière, mentionnons entre autres le Programme d'aide financière à l'industrie (PAFI), le Programme Entrepreneur, le Programme de croissance des entreprises du Nouveau-Brunswick et des programmes d'aide financière à l'industrie, notamment dans les secteurs de la pêche commerciale, de l'aquaculture et de l'agriculture.*

**2.28** Nous avons aussi examiné les plans de travail des directions des programmes financiers et du soutien financier des entreprises. Le PAFI est principalement géré par la Direction des programmes financiers. Les comptes en vertu du PAFI peuvent être affectés à l'autre direction, selon la charge de travail. Ces documents internes

---

1. N.d.T. Le terme « garanties de prêt » est utilisé dans les rapports annuels et le site Web du ministère, mais il s'agit bien de garanties d'emprunt.

du ministère établissent trois objectifs mesurables : le nombre de nouveaux emplois à créer, les emplois à maintenir, et les investissements en nouveaux capitaux à attirer. Ces cibles des deux directions peuvent être clairement reliés aux cibles globales du ministère. La date visée pour l'atteinte de ces cibles est également indiquée dans les plans.

**2.29** Comme le PAFI est un volet important des responsabilités de la Direction des programmes financiers, les objectifs mesurables de la direction peuvent être considérés comme étant ceux du PAFI. Cependant, le ministère ne fait pas rapport publiquement sur les résultats du PAFI en ce qui concerne les trois éléments mesurables, à savoir la création d'emplois, le maintien d'emplois et les investissements en capital (nouveaux fonds).

**2.30** Nous avons conclu que ce critère est respecté, puisque les résultats visés par le PAFI sont clairement définis et reliés aux cibles globales de rendement établies pour le ministère.

### *Recommandation*

**2.31** Nous avons recommandé que le ministère établisse d'autres objectifs mesurables pour le PAFI pour permettre l'évaluation du PAFI sous différents angles.

**2.32** Le ministère devrait aussi envisager de faire des analyses coûts-avantages pour évaluer si les coûts du PAFI peuvent être justifiés par les résultats et les incidences. Ce genre d'analyse mesure les intrants et les extrants monétaires et pourrait être relié aux cibles établies.

**2.33** Les objectifs mesurables suivants pourraient être adoptés pour faciliter l'analyse coûts-avantages :

- nombre réel d'emplois créés;
- nombre réel d'emplois créés qui existent toujours dans les années suivant le versement de l'aide financière;
- coût brut de chaque emploi créé;
- rendement réel obtenu;
- comparaison du coût des emplois créés et du rendement sur ces emplois.

**2.34** À notre avis, la cible annuelle mesurable devrait être axée sur le nombre réel d'emplois créés et le rendement réel sur ces emplois, et non pas seulement sur les emplois promis et les estimations de rendement.

## Rapports des clients du PAFI

2.35 Notre deuxième critère était le suivant:

*ENB devrait recevoir des clients du PAFI des rapports suffisants qui lui permettent d'évaluer en temps opportun si les clients satisfont à toutes les modalités rattachées à l'aide accordée.*

2.36 Le ministère devrait s'assurer que les bénéficiaires d'aide présentent l'information exigée dans les lettres d'offre. Il est essentiel que le ministère reçoive cette information en temps opportun afin d'être en mesure de surveiller l'aide qu'il accorde. Une lettre d'offre peut, par exemple, exiger que le bénéficiaire du programme d'aide présente des états financiers annuels vérifiés et des rapports trimestriels sur les niveaux d'emploi.

2.37 Le groupe responsable de la surveillance effectue des examens annuels de la conformité. Les agents de l'examen de la conformité vérifient si et à quel moment le ministère a reçu l'information exigée dans la lettre d'offre. Un rapport de conformité est préparé pour indiquer si le dossier est complet et, s'il ne l'est pas, quelles sont les mesures qui doivent être prises pour que le dossier soit conforme aux exigences. Un rapport de conformité préliminaire est envoyé au chargé de projet. Au bout de 30 jours, l'agent de surveillance de la conformité communique avec le chargé de projet pour finaliser le rapport de conformité. Si des documents manquent toujours, le groupe responsable de la surveillance envoie directement au bénéficiaire de l'aide une lettre pour demander les documents manquants.

2.38 Les directives et procédures pour les examens de conformité, y compris le suivi, sont bien documentées et suivis par les agents d'examen de la conformité. Un examen de la conformité et un suivi ont été faits dans les 38 comptes de notre échantillon. Nous avons également trouvé des éléments probants qui montraient que les documents demandés dans le cadre des examens de la conformité et des suivis avaient été reçus, mais pas nécessairement en temps opportun dans tous les cas.

2.39 Nous avons examiné les rapports d'examen de la conformité. Le groupe responsable de la surveillance du ministère avait déterminé au moment de son examen des dossiers que :

- 11 comptes sur les 38 comptes de notre échantillon contenaient toute l'information demandée;



- 16 dossiers n'étaient pas entièrement conformes aux exigences;
- les 11 autres dossiers n'étaient pas pertinents pour différentes raisons, dont le transfert du cas à un autre programme, aucune avance de fonds ou le rejet de l'offre par l'entreprise.

**2.40** Le document le plus souvent manquant dans les 16 dossiers non conformes au moment de l'examen par le groupe responsable de la surveillance était les états financiers annuels vérifiés. Bien que le ministère ait réussi au bout du compte à les obtenir, dans la plupart des cas, ces documents ont été envoyés avec au moins un an de retard. Dans un cas, l'examen de la conformité avait eu lieu en décembre 2006. Or, à cette date, les états financiers annuels les plus récents qui avaient été reçus remontaient au 31 décembre 2001. Dans un autre cas, seuls des états financiers non vérifiés se trouvaient au dossier, même si la lettre d'offre exigeait la présentation d'états financiers vérifiés. Deux dossiers n'étaient pas conformes au moment de l'examen du groupe responsable de la surveillance parce que les rapports d'emploi n'avaient pas été remis dans les délais exigés.

**2.41** Nous avons des préoccupations au sujet de deux dossiers jugés conformes par le groupe responsable de la surveillance du ministère. Dans un cas, l'examen de la conformité s'est achevé en juillet 2007. Les états financiers les plus récents reçus pour l'année étaient datés du 31 janvier 2005. L'agent chargé de la surveillance a indiqué que l'entreprise du client n'allait pas fournir de copies de l'information financière à ENB. L'agent avait toutefois noté dans une autre section du rapport de conformité que le chargé de projet avait examiné l'information financière la plus récente aux bureaux de l'entreprise et était confiant que les restrictions étaient appliquées. Le dossier avait donc été considéré comme conforme par le groupe responsable de la surveillance. On peut se demander pourquoi le client n'a pas présenté l'information financière la plus récente une fois celle-ci connue. Dans l'autre cas, l'agent chargé de la surveillance avait indiqué que, selon le chargé de projet, il s'agissait d'une subvention, et aucune condition ni restriction n'était rattachée à l'aide financière. Le groupe responsable de la surveillance a jugé que le dossier était conforme, car aucune information n'était exigée. Toutefois, la lettre d'offre précisait clairement que des conditions et des restrictions s'appliquaient.

**2.42** Nous avons conclu que le critère était partiellement respecté. Le ministère a pu déterminer les éléments qui manquaient et a fait un suivi auprès des clients grâce au programme de surveillance. Ces

éléments étaient habituellement obtenus à la suite de l'examen du groupe responsable de la surveillance. Toutefois, le ministère n'a pas toujours reçu des renseignements suffisants en temps opportun, malgré les efforts qu'il avait déployés en ce sens. À notre avis, la présentation d'informations incomplètes et tardives pourrait nuire à la capacité du ministère de surveiller de près la situation des clients et d'intervenir en temps opportun.

### **Recommandation**

**2.43** Nous avons recommandé que le ministère fasse enquête pour déterminer les raisons pour lesquelles les documents exigés ne sont pas remis en temps opportun et trouve d'autres moyens d'obtenir l'information en temps opportun de ses clients.

**2.44** Chaque chargé de projet pourrait être tenu de préparer une mise à jour trimestrielle sur tout dossier pour lequel il est connu qu'il n'est pas conforme aux modalités de la lettre d'offre.

**2.45** Le ministère pourrait aussi déterminer les types de rapports à recevoir des bénéficiaires d'aide qui sont cruciaux pour la surveillance de la situation financière.

### **Vérification de l'information des clients**

**2.46** Notre troisième critère était le suivant :

*ENB devrait examiner l'information fournie par les bénéficiaires d'aide et vérifier l'information dont l'exactitude est mise en doute.*

**2.47** L'information fournie par les bénéficiaires d'aide au ministère doit être exacte afin que le ministère puisse exercer une surveillance adéquate de l'aide versée.

**2.48** Normalement, le ministère exige des états financiers vérifiés. Dans certains cas, des états financiers ayant l'assurance de niveau examen sont acceptables avec le consentement du sous-ministre.

**2.49** Dans les dossiers que nous avons examinés, des éléments probants montraient que l'information non vérifiée avait été contrôlée dans les cas où, le ministère avait des doutes sur l'exactitude de l'information. Par exemple, nous avons vu un cas dans lequel le ministère remettait en question les calculs du bénéficiaire de l'aide financière quant au nombre d'emplois équivalents à temps plein créés. Or, il n'existe aucune méthode par écrit pour décrire comment déterminer l'information potentiellement inexacte. Dans un autre cas, le bénéficiaire de l'aide financière présentait chaque fois des états financiers ayant l'assurance de niveau

examen, alors que des états financiers vérifiés étaient exigés. Le budget annuel et les prévisions de trésorerie devaient être présentés, mais cette information n'avait pas été versée au dossier, ce qui aurait dû susciter des doutes au ministère sur l'exactitude et le bien-fondé de l'information présentée. Nous n'avons toutefois rien trouvé pour montrer que des procédures de contrôle avaient été effectuées.

**2.50** De plus, le ministère n'a pas de directives ni de procédures écrites sur la vérification de l'exactitude de l'information lorsque des préoccupations existent. On nous a dit que les chargés de projet effectuent certaines procédures de diligence raisonnable, par exemple des visites sur place afin de vérifier l'information fournie. Mais les visites sur place ne sont pas toujours consignées par écrit. Il est difficile pour nous de déterminer si les procédures ont effectivement été appliquées et quelles conclusions ont été tirées lorsque l'exactitude des données était mise en doute. Nous avons constaté que les pratiques n'étaient pas uniformes parmi les chargés de projet.

**2.51** En l'absence de directives et de procédures pour favoriser l'uniformité, le ministère pourrait se retrouver avec un risque accru que les comptes douteux ne soient pas repérés ou que l'information ne soit pas correctement examinée.

**2.52** Nous avons conclu que le critère était partiellement atteint. Le ministère a pris des mesures dans certains cas lorsque l'exactitude de l'information reçue soulevait des doutes, mais les méthodes employées pour vérifier cette information n'étaient pas uniformes ni bien documentées.

### **Recommandation**

**2.53** Nous avons recommandé que le ministère établisse des directives et des procédures relativement à la vérification de l'information financière des clients autre que leurs états financiers vérifiés.

**2.54** Tout examen ou analyse effectué par le ministère devrait être documenté et consigné au dossier.

### **Information sur la renonciation à un prêt**

**2.55** Notre quatrième critère était le suivant :

*ENB devrait s'assurer que l'information fournie par les bénéficiaires d'aide à la suite d'une demande de renonciation à un prêt est examinée avant que le prêt-subvention soit accordé.*

**2.56** À notre avis, il est important que le ministère vérifie l'information fournie par les bénéficiaires d'aide afin de déterminer si les clients répondent aux critères établis pour que leur prêt soit effacé. Cela est essentiel pour protéger la situation financière de la province et faire en sorte que les objectifs initiaux soient atteints.

**2.57** La plupart des prêts-subventions incluent des mesures incitatives de renonciation fondées sur le nombre d'emplois créés ou maintenus, c'est-à-dire que le remboursement du prêt ne sera pas exigé tant que l'entreprise peut créer ou maintenir un certain nombre d'emplois au cours d'une période donnée.

**2.58** D'habitude, les bénéficiaires d'aide présente des données de paye pour prouver le nombre d'emplois créés ou maintenus. Sur 14 des 16 éléments de l'échantillon de prêts-subventions sur lesquels nous avons fait un contrôle par sondages, le ministère avait obtenu de l'information sur la paye en temps opportun.

**2.59** Nous avons discuté avec plusieurs membres du personnel du ministère. À la lumière des discussions, il semble que les méthodes et procédures utilisées pour vérifier les données de paye ne soient pas toujours les mêmes. Certains chargés de projet nous ont dit faire des visites sur place, recueillir des données de paye au hasard pour en faire le contrôle et rapprocher les données de paye et les données des feuillets T4 Sommaire remis à l'Agence du revenu du Canada. D'autres nous ont dit faire un rapprochement annuel du rapport de paye reçue du client et des renseignements du feuillet T4 Sommaire. Des chargés de projet tiennent pour acquis que le rapport de paye est exact s'il est signé par un comptable professionnel. Essentiellement, il revient à chaque chargé de projet de décider du niveau de vérification, et ce en fonction de l'expérience du chargé de projet et des qualités et titres de compétence du bénéficiaire de l'aide financière. Peu importe la méthode décrite, nous avons trouvé dans notre échantillon très peu de preuves documentaires sur les procédures qui auraient été effectuées. Dans un compte, nous avons constaté que le ministère avait remis en question le calcul des emplois « équivalents à temps plein » présenté par le bénéficiaire de l'aide financière. Le ministère a délivré un certificat de renonciation pour une partie du prêt seulement.

**2.60** Aucune directive ni procédure n'existe au ministère pour guider les chargés de projet dans leur vérification de l'information fournie par les clients. Cela signifie que des pratiques qui manquent d'uniformité peuvent être employées pour déterminer s'il y aura

renonciation au prêt, le risque étant que certains prêts soient effacés alors qu'ils ne le devraient pas.

**2.61** Nous avons conclu que le critère était partiellement atteint. Alors que, dans certains cas, nous avons trouvé des éléments probants sur l'information examinée, il n'existe pas de directives ni de procédures écrites pour faire en sorte que l'information soit examinée de façon uniforme et adéquate.

#### **Recommandation**

**2.62** Nous avons recommandé que le ministère établisse des directives et des procédures pour la vérification de l'information fournie par les bénéficiaires d'aide avant de renoncer à un prêt.

#### **Atténuation des pertes éventuelles**

**2.63** Notre cinquième critère était le suivant :

*Lorsqu'il devient manifeste que la province coure un risque de perte dans un dossier donné d'aide financière, ENB devrait prendre des mesures d'atténuation appropriées.*

**2.64** À notre avis, une gestion proactive de l'ensemble du portefeuille d'aide financière par le ministère est essentielle pour protéger les investissements de la province. Le ministère devrait déterminer aussi tôt que possible l'aide qui présente un risque en faisant une utilisation efficace de l'analyse des données, ce qui est nécessaire pour diminuer le risque de perte éventuelle et assurer le maintien en activité des bénéficiaires d'aide financière.

**2.65** Avant 2007, le groupe responsable de la surveillance du ministère faisait annuellement une certaine analyse financière de l'état des finances de chaque bénéficiaire ayant reçu de l'aide du ministère. Nous avons constaté que les agents responsables de la surveillance avaient réalisé une brève analyse annuelle de l'état des finances et consigné les résultats dans un rapport de conformité pour les 38 comptes que nous avons contrôlé par sondages. Pour faire cette analyse financière, l'agent chargé de la surveillance évalue des aspects tels qu'une diminution des ventes, une baisse du revenu d'exploitation, une insuffisance du fonds de roulement, ou tout changement dans la participation des actionnaires. Ce genre d'information est utile pour évaluer si l'exposition au risque du bénéficiaire d'aide a changé depuis l'approbation initiale de l'aide.

**2.66** Récemment, le ministère a décidé que le groupe responsable de la surveillance ne ferait plus l'évaluation de la situation financière



des bénéficiaires d'aide. La responsabilité a été confiée aux chargés de projet individuels. On nous a dit que ce changement a été apporté parce que les chargés de projet ont une meilleure compréhension des activités des entreprises. À notre avis, c'est un pas en arrière, car cela signifie que le rapport de conformité n'inclura pas d'information au sujet de la situation financière d'une entreprise, laquelle pourrait servir à déterminer si certains dossiers d'aide présentent un risque de perte.

**2.67** Selon le ministère, les chargés de projet continuent de réaliser des activités de surveillance visant la situation financière des entreprises. Ils examinent l'information trimestrielle obtenue des entreprises et en discute avec les cadres du ministère. Par exemple, les ventes sont comparées aux ventes de la période précédente et aux prévisions de l'entreprise. Les rapports bancaires sont examinés pour déterminer la situation de caisse de l'entreprise et s'il existe des prêts en souffrance. Le ministère prendrait des mesures pour atténuer le risque s'il est déterminé qu'un dossier donné représente un risque de perte éventuelle. D'autres activités de surveillance peuvent être une visite sur place ou une discussion au téléphone avec l'entreprise pour obtenir de l'information à jour. Cependant, un rapport n'est pas toujours préparé ni rédigé à la suite des visites sur place.

**2.68** Les mesures d'atténuation les plus souvent appliquées par ENB sont d'accorder plus d'aide financière et de modifier les modalités de l'aide financière afin de reporter la date d'échéance ou le remboursement du capital ou des intérêts. Le ministère peut aussi négocier avec d'autres prêteurs de l'entreprise et aider celle-ci à trouver des fonds d'autres organismes fédéraux ou provinciaux. Le ministère nous a fait part de quelques dossiers dans lesquels il avait déterminé que le compte présentait un risque élevé de perte. Le ministère avait alors pris des mesures d'atténuation pour sauver l'entreprise.

**2.69** Étant donné que la majeure partie de l'aide financière accordée présente un risque relativement plus élevé qu'un prêt commercial typique, nous nous attendrions à ce que le ministère ait en place un processus officiel pour définir les genres d'analyse financière ou opérationnelle qui devraient être faites pour repérer les comptes posant problème et les mesures d'atténuation qui devraient être prises. Par exemple, des analyses quantitatives des données, dont les analyses des ratios, sont une pratique très courante parmi les prêteurs commerciaux afin de déterminer les emprunteurs qui pourraient éventuellement avoir des problèmes financiers. Bien que



l'aide financière accordée par le ministère diffère des prêts commerciaux typiques sous de nombreux aspects, les méthodes pour déterminer les risques de perte éventuelle ne devraient pas être très différentes.

**2.70** La segmentation des risques peut aussi être utilisée pour déterminer le niveau de risque donné d'un compte du portefeuille. Les comptes qui présentent des caractéristiques similaires au plan des risques peuvent être classés dans les segments appropriés, par exemple risque élevé, risque moyen et risque faible, pour orienter les efforts en matière d'atténuation des risques.

**2.71** Le ministère n'a pas de processus ni de procédures officiels pour guider les chargés de projet quant aux genres d'analyses financières ou opérationnelles qui devraient être effectués à l'étape de la surveillance. Il revient à chaque chargé de projet de décider quelles données financières et opérationnelles seront examinées et quels genres d'analyse seront effectués. Le manque d'uniformité pourrait accroître le risque qu'un dossier d'aide présentant des problèmes éventuels ne soit pas identifié le plus tôt possible.

**2.72** Par ailleurs, comme nous l'avons déjà mentionné, le ministère n'obtient pas toujours les rapports financiers assez rapidement des bénéficiaires d'aide financière. Une information financière périmée peut limiter encore davantage la capacité du ministère de cerner au plus tôt le risque de perte éventuelle.

**2.73** Notre contrôle par sondages illustre nos préoccupations. Nous avons constaté que 15 des 38 entreprises de notre échantillon avaient reçu une aide financière à multiples reprises. Dix de ces 15 entreprises ont cessé leurs activités à l'heure actuelle : 5 entreprises ont fait faillite, et 5 entreprises ont mis fin à leurs activités au Nouveau-Brunswick ou sont en voie de liquidation. Le ministère a donc contracté la somme de 6,4 millions de dollars en créances douteuses, et jusqu'à 5,8 millions de dollars en paiements pour garanties d'emprunt pour ces 10 entreprises.

**2.74** Nous ne pouvons pas tirer de conclusion au sujet de ce critère. Les analyses effectuées par le ministère ne sont pas bien documentées. En conséquence, il est très difficile de déterminer si les analyses effectuées étaient suffisantes et si les mesures d'atténuation prises étaient appropriées.

**Recommandation**

**2.75** Nous avons recommandé qu'ENB établisse des directives et des procédures concernant les types d'analyse financière qui devraient être effectués pour repérer les risques de perte éventuelle et les mesures d'atténuation qui devraient être prises à la lumière des risques cernés.

**2.76** Le ministère devra décider si la surveillance de la situation financière devrait être affectée au groupe responsable de la surveillance ou aux chargés de projet. Toutefois, à notre avis, cette surveillance n'est pas compatible avec les fonctions des chargés de projet. Le travail de surveillance est donc plus susceptible d'être fait s'il ne s'ajoute pas aux autres tâches que les chargés de projet doivent réaliser pour préparer les analyses et autres tâches reliées à la prise de décision qu'exige le processus d'approbation.

**Rapports sur l'efficacité**

**2.77** Nos deux derniers critères traitent de l'importance pour le ministère de capturer suffisamment de données pour lui permettre de faire rapport sur le PAFI en temps opportun et de manière transparente.

**2.78** Notre sixième critère était le suivant :

*ENB devrait capturer suffisamment de données pour lui permettre de faire rapport sur l'efficacité avec laquelle le PAFI atteint ses objectifs.*

**2.79** À notre avis, pour évaluer l'efficacité du programme, le ministère doit détenir suffisamment de données.

**2.80** Au cours de l'étape du contrôle par sondages de notre vérification, le ministère nous a remis une feuille de calcul qui énumérait toutes les demandes approuvées en vertu du PAFI de l'exercice 2002-2003 à l'exercice 2005-2006. Le document contient des données importantes sur chaque demande d'aide financière approuvée, dont le type d'aide financière, le montant approuvé, le montant des avances, les investissements en capital (nouveaux fonds) et le nombre d'emplois promis. Cette feuille de calcul avait été produite à partir d'un système d'information élaboré à l'interne qui est géré par le groupe responsable de la surveillance.

**2.81** En plus de consigner le nombre d'emplois promis par les demandeurs, le système suit également le nombre d'emplois réellement créés ou maintenus.

**2.82** Chaque trimestre, le groupe responsable de la surveillance ajoute toutes les nouvelles demandes approuvées avec le nombre d'emplois promis dans le système d'information. Le personnel du groupe responsable de la surveillance envoie ensuite aux chargés de projet responsables de comptes un formulaire à remplir, les données exigées comprenant le nombre d'emplois à l'entreprise du demandeur, et leur donne généralement une date limite.

**2.83** Quand les chargés de projet renvoient l'information, le personnel chargé de la surveillance saisit les données dans le système d'information du ministère. Si les chargés de projet ne remettent pas l'information en temps opportun, des rappels et autres messages de suivi sont envoyés. Les chargés de projet peuvent généralement fournir les données à jour durant le trimestre suivant.

**2.84** Si un chargé de projet n'arrive pas à obtenir de l'information à jour sur les emplois au sujet d'un compte au cours d'un trimestre donné, ou si le groupe responsable de la surveillance a des préoccupations à l'égard de l'information reçue, le nombre d'emplois demeure le même qu'au trimestre précédent, pourvu que l'information obtenue antérieurement ait été relativement stable et cohérente.

**2.85** Pour suivre de façon exacte les emplois créés, le personnel du groupe responsable de la surveillance assure généralement un suivi auprès du chargé de projet pour s'assurer que le nouveau chiffre est exact et obtenir des explications lorsque des écarts importants sont constatés d'un trimestre à l'autre.

**2.86** Le groupe responsable de la surveillance procède à un dénombrement final des emplois réellement créés lorsque le projet prend de la maturité et s'achève. Le nombre réel d'emplois créés ou maintenus est comparé au nombre d'emplois qui doit être créé ou maintenu pendant la durée déterminée dans les ententes juridiques.

**2.87** À notre avis, le ministère capture un nombre considérable de données au sujet du PAFI, ce qui lui donne la capacité de faire rapport sur la contribution du PAFI aux objectifs du ministère.

**2.88** Par conséquent, nous avons conclu que le critère était satisfait.

**2.89** Notre septième critère était le suivant :

*Régulièrement, ENB devrait remettre à l'Assemblée législative de l'information exacte, opportune et facile à comprendre sur la pertinence continue du PAFI et sur l'efficacité avec laquelle le programme atteint ses objectifs.*

**2.90** À notre avis, faire rapport sur l'efficacité du PAFI est une fonction de surveillance importante.

**2.91** Le ministère présente dans ses rapports annuels le nombre et le montant en dollars des demandes approuvées durant l'exercice, le nombre de comptes actifs et le solde impayé total pour le PAFI. Cette information est présentée dans des catégories distinctes : garantie d'emprunt, prêt direct et aide stratégique.

**2.92** Le ministère n'a pas lié ses rapports annuels au sujet du PAFI aux objectifs globaux du ministère. Comme nous l'indiquons précédemment, le ministère a des cibles annuelles pour les emplois créés, les emplois maintenus et les investissements en capital (nouveaux fonds). Le rapport annuel doit inclure de l'information concernant l'apport du PAFI à la réalisation des cibles du ministère.

**2.93** Nous avons conclu que le septième critère n'est pas respecté. Le ministère ne fait pas rapport sur les progrès en vue de l'atteinte des objectifs du programme à l'Assemblée législative.

### **Recommandation**

**2.94** Nous avons recommandé que le ministère fasse rapport à l'Assemblée législative sur la mesure dans laquelle le PAFI atteint les cibles du ministère.

### **Autres observations**

**2.95** Par le passé, ENB tenait compte du délai de récupération dans le cadre de l'évaluation de la demande d'aide financière d'une entreprise. Le calcul était basé sur trois facteurs :

- risque éventuel que le projet proposé ne rembourse pas le montant au complet;
- augmentation différentielle annuelle attendue pour la feuille de paye;
- taux estimatif des impôts provinciaux sur le revenu des particuliers.

---

1. N.d.T. Le terme « garanties de prêt » est utilisé dans les rapports annuels et le site Web du ministère, mais il s'agit bien de garanties d'emprunt.

**2.96** À partir de cette information, on calculait le montant annuel attendu d'impôts différentiels sur le revenu des particuliers. Le montant de l'impôt sur le revenu différentiel annuel était comparé au montant d'aide demandé, ce qui donnait une estimation du nombre d'années qu'il faudrait pour que la province récupère l'aide versée sous forme d'impôts différentiels sur le revenu des particuliers, c'est-à-dire le délai de récupération.

**2.97** Quand il jugeait qu'il existait un risque éventuel que le projet proposé ne rembourse pas le montant au complet, le ministère évaluait les risques présentés par le demandeur en ce qui concernait la technologie, les matériaux, la mise en marché, la concurrence, la gestion et la situation financière. Le ministère utilisait des procédures et des formulaires standard pour évaluer la demande d'aide, y compris le calcul du délai de récupération. Les formulaires d'évaluation étaient correctement remplis et avaient été approuvés dans les 38 comptes que nous avons contrôlés par sondages.

**2.98** La pièce 2.5 offre un exemple de calcul du délai de récupération que faisait le ministère pour trois différents types de prêt ou d'emprunt. Comme les prêts-subventions sont versés en entier, aucun facteur de risque ne leur est attaché.

Pièce 2.5 Exemple de calcul du délai de récupération

Aide							
Type de prêt/d'emprunt	Montant (000 \$)	Risque de paiement pour ENB	Montant potentiel du paiement (000 \$)	Feuille de paye différentielle (000 \$)	Taux d'imposition	Rendement annuel estimatif (000 \$)	Délai de récupération (ans)
Garantie	400	30 %	120	1 000	10 %	100	1.2
Prêt-subvention	5 500	S.O.	5 500	29 100	10 %	2 900	1.9
Direct	10 000	50 %	5 000	18 000	10 %	1 800	2.8

**2.99** Dans ce tableau, le risque de paiement pour ENB est multiplié par le montant de l'aide approuvée afin de déterminer le montant potentiel du paiement pour le ministère. La feuille de paye différentielle est multipliée par le taux d'imposition présumé pour obtenir le rendement annuel estimatif de recettes fiscales pour la province. Le montant potentiel du paiement est ensuite divisé par le rendement annuel estimatif pour obtenir le délai de récupération, soit le temps qu'il faudra à la province pour récupérer son paiement estimatif au moyen de recettes fiscales plus élevées.

**2.100** Le ministère continue à utiliser le calcul du délai de récupération comme l'un des éléments clés pour déterminer si un prêt-subvention devrait être offert, tandis qu'il a cessé d'utiliser le modèle mentionné en 2004 pour le calcul du délai de récupération dans le cas des prêts directs et des garanties d'emprunt. Le ministère n'a pas établi de repères quantitatifs semblables à appliquer au traitement des demandes de prêts directs ou de garanties d'emprunt afin d'être en mesure de décider si un prêt direct ou une garantie d'emprunt devrait être offert.

**2.101** À notre avis, il est important de surveiller si le délai de récupération attendu pour les prêts-subventions est effectivement le délai réel. Cela permettrait au ministère d'évaluer si ses estimations originales sur le plan du rendement financier étaient valides, ce qui sera utile pour établir les estimations de projets futurs. Nous croyons aussi qu'il est utile d'établir de tels repères pour les prêts directs et les garanties d'emprunt. Les mesures quantitatives peuvent aider le ministère non seulement à prendre des décisions, mais aussi à surveiller de façon efficace les résultats réels comparativement aux résultats prévus par le ministère et à faire rapport sur le rendement du PAFI à la population.

**2.102** Le groupe responsable de la surveillance ne recueille pas d'informations permettant de vérifier si l'augmentation de la feuille de paye présumée dans le calcul initial du délai de récupération a effectivement eu lieu. Il ne recueille pas non plus d'informations pour indiquer si le taux d'imposition a changé depuis que l'aide initiale a été accordée.

**2.103** Sans information au sujet du montant réel de l'augmentation différentielle de la feuille de paye, il est impossible pour le ministère de correctement évaluer si le délai de récupération initial qui avait été estimé demeure atteignable ou a été atteint. Il n'a pas été possible non plus d'évaluer si le modèle original de calcul du délai de récupération était valable ni d'évaluer si l'aide accordée a donné lieu aux résultats prévus par le ministère.

**2.104** La surveillance du délai de récupération prévu, y compris le montant de l'augmentation différentielle de la feuille de paye, aurait aussi aidé le ministère à surveiller le nombre et la valeur des emplois créés grâce à l'aide financière accordée. Cela permettrait au ministère de faire rapport sur ses progrès en vue de l'atteinte de l'indicateur du rendement clé du plan stratégique au sujet du nombre d'emplois créés ou maintenus.



**Recommandation**

**2.105** Nous avons recommandé qu'ENB mette en place un processus de surveillance pour évaluer directement les progrès de chaque bénéficiaire d'un prêt-subvention, comparativement au calcul du délai de récupération original. Cette évaluation devrait s'attarder sur chacun de trois éléments du calcul du délai de récupération original : le facteur de risque, le montant estimatif de l'augmentation différentielle de la feuille de paye et le taux de l'impôt sur le revenu.

**Réponse du ministère  
à notre vérification**

**2.106** Le ministère a fourni la réponse qui suit aux conclusions et aux recommandations de notre rapport :

*[Traduction.] Soyez assurés que le ministère apprécie les observations de votre bureau, car nous nous efforçons constamment d'améliorer les pratiques actuelles. Un certain nombre des recommandations faites pourraient effectivement servir à améliorer l'administration de nos programmes d'aide financière. Cependant, nous estimons que certaines des conclusions ne sont pas fondées et que les recommandations qui en découlent ne sont pas constructives. Notre réponse aux conclusions de votre bureau au sujet des sept critères de vérification et de la vérification en général est donc résumée dans les paragraphes qui suivent.*

*Objet : Critère de vérification 1*

*Réponse du ministère à la conclusion tirée :*

*Le ministère est d'accord avec cette conclusion.*

*Réponse du ministère aux recommandations formulées :*

*Les cibles de rendement annuelles maintenant établies par le ministère ont trait aux résultats prévus en rapport avec les approbations faites durant l'année. Des cibles mesurables annuelles reliées au nombre réel d'emplois créés en rapport avec les approbations de l'année comme il est proposé ci-dessus ne peuvent faire l'objet de rapports pour l'année, car la création d'emplois a typiquement lieu durant les années subséquentes. Quoiqu'il en soit, le ministère n'établira pas pour l'instant de cibles à long terme pour l'aider à évaluer les programmes, car il entreprendra sous peu une évaluation de ses programmes d'aide financière avec le Bureau du contrôleur. L'examen explorera les coûts et les avantages*

*réels associés aux approbations des neuf exercices précédents.*

*Objet : Critère de vérification 2*

*Réponse du ministère à la conclusion tirée :*

*Selon le paragraphe 2.38, « Un examen de la conformité et un suivi ont été faits dans les 38 comptes de notre échantillon ». De plus, le paragraphe 2.42 indique que le ministère « a pu déterminer les éléments qui manquaient et a fait un suivi auprès des clients grâce au programme de surveillance. Ces éléments étaient habituellement obtenus à la suite de l'examen du groupe responsable de la surveillance ». Il est clair que le ministère a déterminé les éléments manquants et a fait un suivi sur tous ces éléments, qui ont fini par être obtenus. De toute évidence, le ministère n'a aucun contrôle sur le moment où l'entreprise remet les éléments exigés, et son seul recours serait de demander le remboursement de ses prêts ou d'annuler ses garanties. Cependant, obliger une entreprise à fermer ses portes à cause de rapports insuffisants ne semble pas une solution réaliste. La conclusion de la vérification selon laquelle « le ministère n'a pas toujours reçu des renseignements suffisants en temps opportun » jette une lumière négative sur le ministère, et nous estimons que la conclusion telle qu'elle est formulée est extrêmement injuste, vu nos efforts considérables en matière de surveillance et de suivi.*

*Réponse du ministère aux recommandations formulées :*

*Il n'est pas nécessaire de faire enquête pour déterminer les raisons pour lesquelles les clients ne soumettent pas les documents en temps opportun. Les clients savent qu'il est peu probable que la province exige le remboursement d'un prêt ou annule une garantie (ce qui mènerait à la fermeture de l'entreprise) à cause d'une insuffisance de rapports.*

*Cependant, le ministère explorera la possibilité de modifier la Loi sur le développement économique afin d'autoriser les augmentations des taux d'intérêt ou des frais de garantie pour les comptes non conformes, ce qui pourrait motiver les entreprises à respecter les exigences. De plus, le groupe responsable de la surveillance instaurera un rapport*

*trimestriel de surveillance de la non-conformité, par agent, pour améliorer la surveillance.*

*Objet : Critère de vérification 3*

*Réponse du ministère à la conclusion tirée :*

*Le ministère s'efforcera de s'assurer que le personnel documente mieux les méthodes utilisées et les mesures prises pour vérifier l'information dont l'exactitude est mise en doute.*

*Réponse du ministère aux recommandations formulées :*

*Étant donné l'ampleur et la variété de l'information fournie, il serait très difficile d'élaborer des directives et des procédures précises pour chaque possibilité concevable lorsque l'exactitude de l'information soulève des préoccupations. Le ministère estime qu'une telle directive serait tellement large que son efficacité serait discutable. Les chargés de projet forment un personnel professionnel expérimenté qui possède les compétences nécessaires pour déterminer les méthodes de vérification nécessaires. En conséquence, le ministère n'a pas l'intention de mettre cette recommandation pleinement en œuvre pour l'instant, mais il prendra des mesures pour s'assurer que le personnel documente mieux les méthodes utilisées et les mesures prises pour faire enquête sur l'information douteuse.*

*Objet : Critère de vérification 4*

*Réponse du ministère à la conclusion tirée :*

*L'affirmation « Nous avons trouvé des éléments probants qui montrent qu'une partie de l'information est vérifiée » implique que très peu d'information est vérifiée, alors que l'information nécessaire pour obtenir la renonciation à un prêt se trouvait en fait au dossier ou dans une base de données et était examinée avant que le prêt-subvention soit accordé. Cependant, le ministère reconnaît que les résumés décrivant les mesures prises par les agents pour examiner et vérifier l'information fournie et pour justifier la décision d'accorder un prêt-subvention ne se trouvaient pas toujours au dossier.*

*Réponse du ministère aux recommandations formulées :*

*Le ministère élaborera des directives et des procédures pour l'examen et la vérification par le personnel de l'information fournie par les clients relativement aux prêts-subsidations et s'assurera que des notes sont versées au dossier pour résumer les raisons pour lesquels un prêt-subsidation est accordé et les mesures prises par les chargés de projet pour examiner et vérifier l'information pour toutes les futures renonciations à des prêts.*

*Objet : Critère de vérification 5**Réponse du ministère à la conclusion tirée :*

*Le ministère n'est pas d'accord avec la partie soulignée de la déclaration selon laquelle « Les analyses effectuées par le ministère ne sont pas suffisantes et ne sont pas documentées ». Le ministère reconnaît qu'un résumé des analyses de l'information effectuées par le personnel en même temps que leurs fonctions de surveillance des comptes n'est pas toujours versé au dossier. Cependant, le ministère n'est pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle toute analyse effectuée n'est pas suffisante. De plus, la logique de la conclusion mentionnée ci-dessus soulève des questions, car il serait impossible de commenter sur la qualité de l'analyse effectuée si elle n'est pas bien documentée. Si aucun commentaire ne peut être fait sur la nature appropriée des mesures d'atténuation parce que l'analyse n'est pas bien documentée, comment peut-on commenter la qualité de l'analyse?*

*Réponse du ministère aux recommandations formulées :*

*Notons que les chargés de projet forment un personnel professionnel ayant des années d'expérience dans le domaine des prêts commerciaux ou du financement d'entreprise. En fait, les chargés de projet examinent toute l'information fournie par l'emprunteur en réponse aux exigences de conformité et, à la suite de leurs discussions avec leurs gestionnaires respectifs, signalent les problèmes et présentent des recommandations pour atténuer les risques selon la situation. Les mesures d'atténuation convenues qui nécessitent des modifications à l'autorisation actuelle en matière d'aide établie sont*

*examinées par le comité d'examen de projets composé de cadres du ministère et par le Conseil de développement industriel du Nouveau-Brunswick et, au besoin, par le Conseil de gestion et le Cabinet. De telles recommandations et les analyses connexes sont bien documentées et versées au dossier. Toutefois, comme il est noté ci-dessus, les analyses portant sur la surveillance de comptes qui ne nécessitent pas d'ajustement à l'autorisation actuelle en matière d'aide pourraient être, de façon générale, mieux consignées au dossier.*

*Le ministère estime que, vu le niveau d'expérience des chargés de projet, il n'est pas nécessaire de leur donner des directives pour les guider dans les procédures à suivre en détaillant le type et la méthode de l'analyse à faire. De plus, il serait extrêmement difficile de définir à l'avance dans une directive les mesures d'atténuation particulières à prendre dans tous les cas. S'il y a lieu, les chargés de projet possèdent les compétences et la latitude voulues pour faire des recherches et formuler et présenter des recommandations en matière d'atténuation des risques aux fins d'examen par la direction.*

*Cependant, le ministère est d'avis que la directive suivante serait utile : i) verser au dossier une note qui résume les analyses de l'information effectuées en rapport avec les activités de surveillance du compte pour tous les examens futurs; ii) préciser les exigences minimales d'un tel examen en ce qui a trait aux questions et à l'information critique à examiner; iii) résumer dans la note, au besoin, toute mesure d'atténuation recommandée.*

*Le ministère n'est pas d'accord avec la recommandation selon laquelle le groupe responsable de la surveillance (plutôt que les chargés de projet) soit responsable de la surveillance des comptes comme il est indiqué au paragraphe 2.76. La fonction de surveillance avait été transférée des chargés de projet au groupe responsable de la surveillance il y a un certain temps afin d'améliorer la fonction de surveillance. Il avait par la suite été déterminé que les chargés de projet avaient une connaissance plus approfondie des dossiers et étaient mieux en mesure de cerner les problèmes. La fonction de surveillance des comptes a donc été réaffectée aux chargés de projet. En conséquence, le ministère ne donnera pas suite à cette*

recommandation, mais il s'assurera que l'analyse effectuée par les chargés de projet soit mieux documentée dans les dossiers.

*Objet : Critère de vérification 6*

*Réponse du ministère à la conclusion tirée :*

*Le ministère est d'accord avec cette conclusion.*

*Objet : Critère de vérification 7*

*Réponse du ministère à la conclusion tirée :*

*Le ministère n'est pas d'accord avec cette conclusion. Le paragraphe 2.24 reconnaît que « Nous estimons que les objectifs du PAFI sont clairement définis » et que le ministère mesure l'atteinte des objectifs par le nombre prévu d'emplois créés et maintenus et par les investissements en capital (nouveaux fonds) reliés aux approbations du PAFI. Le nombre prévu d'emplois créés et maintenus et les investissements en capital (nouveaux fonds) prévus reliés aux approbations du PAFI sont clairement communiqués par le ministère dans son rapport annuel (comme il est montré à la page 7 de son rapport annuel de 2008-2009). Le ministère estime donc avoir fait rapport sur ses progrès concernant l'atteinte des objectifs du PAFI.*

*Réponse du ministère aux recommandations formulées :*

*Le ministère a décidé de ne pas inclure de cibles pour le PAFI dans son rapport annuel. Cependant, son rapport annuel n'est pas produit dans le seul but de faire rapport l'Assemblée législative, et il n'est pas la seule méthode utilisée pour faire rapport. Le ministère fait rapport à l'Assemblée législative et comparaît devant le Comité des comptes publics et au moment de la préparation du Budget principal, et il fournit toute information alors exigée par l'Assemblée législative, y compris l'information sur les cibles du PAFI si elles sont demandées.*

*Comme il est mentionné, il est impossible de commenter dans le rapport annuel le nombre réel d'emplois créés ou maintenus et les investissements en capital (nouveaux fonds) relativement aux approbations du PAFI dans l'année, car les*



*résultats réels sont généralement observés dans les années subséquentes.*

*Objet : Autres observation*

*Réponse du ministère aux recommandations formulées :*

*La recommandation qui précède suggère de façon erronée qu'un « facteur de risque » est inclus dans les calculs du ministère pour déterminer le délai de récupération des prêts-subventions. Comme nous l'avons souvent expliqué dans nos discussions avec le personnel du BVG, un facteur de risque n'est pas inclus dans les calculs du ministère pour déterminer le délai de récupération des prêts-subventions, car cette aide est portée aux dépenses au moment où elle est versée. Le calcul du ministère du délai de récupération des prêts-subventions sert uniquement à estimer le temps requis pour que le coût de l'aide soit compensé par des recettes fiscales différentielles (en supposant que l'entreprise survit), et ce calcul est fait uniquement pour assurer une certaine uniformité dans le niveau d'aide d'un compte à l'autre.*

*Les commentaires dans le rapport et la recommandation qui précède laissent entendre qu'il n'existe pas de processus de surveillance, alors qu'un tel processus est en place et incombe aux chargés de projet (et non au groupe responsable de la surveillance). D'habitude, les prêts-subventions sont approuvés pour des montants et selon des modalités qui concordent avec le calcul du délai de récupération. Par exemple, un prêt-subvention accordé pour la création d'emplois comprendrait les conditions de renonciation basées sur la création et le maintien d'emplois et les niveaux de salaire pour une période définie dans le calcul du délai de récupération. Les chargés de projet doivent ensuite examiner les résultats réels (nombre réel d'emplois, feuille de paye, etc.) à la fin de la période exigée pour le maintien des emplois. Les prêts non radiés doivent être remboursés, et le remboursement indiquerait bien sûr que les délais de récupération prévus à l'origine n'ont pas été atteints (mais il n'y a pas de coût pour la province si l'aide est remboursée). De même, les comptes qui répondent aux critères de renonciation indiqueraient que le délai de récupération calculé, sur lequel était basé le compte, est atteint. De toute évidence, on ne peut déterminer si les*

*critères de renonciation ont été atteints avant la fin des périodes connexes de contrôle ou de maintien. En conséquence, un processus est en vigueur pour surveiller le rendement du bénéficiaire du prêt comparativement au calcul initial du délai de récupération.*

*Auparavant, le ministère calculait le délai de récupération sur les prêts et les garanties d'emprunt. Comme il est expliqué dans le rapport, le risque d'échec d'une entreprise était multiplié par le montant de l'aide approuvée afin de déterminer le montant potentiel de paiement ou de perte pour le ministère. L'estimation de la feuille de paye différentielle était multipliée par le taux d'imposition présumé pour parvenir à une estimation des recettes fiscales annuelles versées à la province. Le montant des pertes éventuelles était ensuite divisé par le rendement annuel estimatif pour parvenir au délai de récupération, soit le temps qu'il faudra pour que la province recouvre la perte estimative au moyen de recettes fiscales plus élevées.*

*Ce modèle de calcul du délai de récupération pour les prêts remboursables et les garanties d'emprunt a été abandonné il y a six ans, car on considérait qu'il présentait de graves lacunes, à savoir :*

- Le risque d'échec n'avait aucun rapport avec le montant de la perte réelle sur les garanties ou les prêts. Par exemple, une entreprise bénéficiant d'un emprunt garanti pouvait avoir un risque d'échec de 30 %. Toutefois, si l'entreprise devait fermer ses portes, le paiement de la garantie pourrait être considérablement plus élevé que 30 % de la garantie, car nous voyons souvent des paiements qui se rapprochent du plein montant de la garantie à la suite de la liquidation de la caution.*
- Par définition, les calculs du délai de récupération ont trait au rendement sur le coût de l'aide. Toutefois, il n'y a aucun coût initial pour l'aide accordée sous forme de garanties ou de prêts remboursables. Il pourrait y avoir des coûts ultérieurement si l'entreprise devait échouer, mais le montant est impossible à déterminer, puisque les montants des garanties et les soldes des prêts directs diminuent avec le temps en raison des*

*remboursements sur les prêts et des réductions de garanties, et que la valeur future de la caution détenue à l'appui du prêt remboursable ou de la garantie d'emprunt est impossible à prédire.*

*En conséquence, le ministère n'a pas l'intention d'établir des calculs de délai de récupération semblables pour les prêts et les garanties. Des repères quantitatifs sont établis pour cette aide sous forme de prévisions sur la création et le maintien d'emplois, et le ministère surveille le nombre d'emplois réels.*

#### *Objet : Conclusion*

*Le rapport du vérificateur conclut que « nous estimons toujours que le niveau de surveillance effectuée par le ministère n'est pas suffisant, et il est clair qu'il n'existe pas de directives ni de procédures par écrit ou que celles-ci ne sont pas appliquées de façon uniforme. Le ministère doit aussi améliorer la présentation de l'information au sujet de l'efficacité du PAFI dans ses rapports annuels ».*

*Le ministère n'est pas d'accord avec la conclusion selon laquelle la surveillance est insuffisante, mais il estime qu'il doit mieux documenter ses activités pour montrer ce qui a été fait. De plus, le ministère est d'accord avec la nécessité d'avoir des directives et des procédures mieux définies, dans les limites du raisonnable. En conséquence, le ministère prendra les mesures qui suivent. Le ministère :*

- produira des rapports trimestriels de surveillance de la non-conformité (par chargé de projet) pour améliorer la surveillance par la direction des activités connexes des chargés de projet, et il explorera la possibilité de modifier la Loi sur le développement économique afin d'autoriser les augmentations des taux d'intérêt ou des frais de garantie pour les comptes non conformes (référence : critère de vérification 2);*
- exigera que le personnel consigne au dossier les méthodes utilisées et les mesures prises pour faire enquête sur l'information dont l'exactitude est mise en doute (référence : critère de vérification 3);*

- élaborera des directives et des procédures pour l'examen et la vérification par le personnel de l'information fournie par les clients relativement aux renonciations et s'assurera que des notes sont versées au dossier pour résumer les raisons pour lesquels un prêt-subvention est accordé et les mesures prises par les chargés de projet pour examiner et vérifier l'information pour toutes les futures renonciations à des prêts (référence : critère de vérification 4);
- élaborera une directive pour exiger i) qu'une note résumant les analyses de l'information effectuées relativement aux activités de surveillance d'un compte soit versée au dossier pour tous les examens futurs, ii) que les exigences minimales pour un tel examen soit précisées en ce qui a trait aux questions et à l'information critique à examiner et iii) que toute mesure d'atténuation recommandée soit résumée dans un note, au besoin (référence : critère de vérification 5);

*Le ministère continuera à faire rapport sur l'atteinte des objectifs dans son rapport annuel, mais il a l'intention de présenter de l'information uniquement sur des cibles précises s'il est tenu de le faire pour le Budget principal ou le Comité des comptes publics.*

*Nous tenons à remercier votre bureau pour ses commentaires et pour l'occasion d'examiner et de commenter ce rapport. Il est à espérer que les mesures décrites ci-dessus amélioreront la surveillance de ce portefeuille d'aide et de son efficacité.*

## Annexe A : Résumé des constatations de la vérification de 1998 au sujet du programme d'aide financière aux entreprises

Domaine de vérification	Constatations résumées
Approbations	<ul style="list-style-type: none"><li>· Le ministère n'a pas documenté de façon adéquate son propre processus décisionnel dans ses dossiers.</li><li>· Le ministère ne semblait pas faire une analyse et un examen suffisants des assertions des demandeurs.</li><li>· Le personnel ne suivant pas les directives et les procédures du ministère.</li></ul>
Surveillance	<ul style="list-style-type: none"><li>· La surveillance exercée par le ministère n'était pas suffisante pour protéger les investissements du gouvernement provincial.</li><li>· Le personnel ne suivait pas la directive du ministère en matière de surveillance.</li><li>· Les activités de surveillance étaient mal documentées dans les dossiers des clients.</li></ul>
Rapports	<ul style="list-style-type: none"><li>· Le ministère ne respectait pas la directive sur les rapports annuels du gouvernement provincial.</li></ul>

## Annexe B : Études de cas

### AV Nackawic Inc.

**2.107** AV Nackawic Inc. a conclu une convention d'achat avec le gouvernement provincial afin d'acheter les immobilisations de St. Anne-Nackawic Pulp Company Ltd en juillet 2005. Le ministère a accordé à AV Nackawic un prêt direct de 20 millions de dollars et une garantie d'emprunt de 20 millions de dollars pour l'achat des installations. Un autre prêt direct de 26,75 millions de dollars a été offert en 2006 pour des rénovations et l'agrandissement des immobilisations de l'entreprise. L'usine s'est convertie à la production de pâte pour transformation chimique en 2008. La même année, le ministère a consenti un prêt de 10 millions de dollars pour aider à la conversion.

**2.108** La procédure habituelle pour le ministère est d'envoyer aux demandeurs une lettre pour indiquer si leur demande a été approuvée. Normalement, le ministère énumère les modalités de l'aide financière, les conditions, les restrictions et toute autre exigence et établit un plan de surveillance du compte. Dans ce cas-ci, le plan de surveillance du compte exigeait que l'entreprise fournisse l'information suivante :

- les états financiers annuels vérifiés de l'entreprise dans les 120 jours suivant la clôture de son exercice;
- la lettre de recommandations du vérificateur et la réponse de l'entreprise à la lettre de recommandations;
- les états financiers trimestriels avec comparaison au budget dans les 30 jours suivant la fin de chaque trimestre;
- une déclaration annuelle de l'avocat de l'entreprise pour faire état de toute réclamation fondée en droit, le cas échéant, à l'encontre de l'entreprise;
- une liste des cadres de l'entreprise et de leur rémunération;
- une confirmation annuelle d'assurance.

**2.109** La lettre exigeait également que l'entreprise :



- considère l'utilisation de biens et services du Nouveau-Brunswick lorsqu'il est possible de le faire du point de vue des coûts, de la qualité et de la disponibilité;
- déploie tous les efforts raisonnables pour s'assurer que les employés de l'entreprise ont la possibilité de perfectionner leurs compétences au moyen de possibilités de formation.

**2.110** Comme il s'agissait de conditions faisant partie intégrante de l'aide financière, on pourrait s'attendre à ce que le ministère surveille les activités d'achat et de formation de l'entreprise en plus de toute l'information financière mentionnée dans le plan du ministère pour la surveillance du compte.

**2.111** Le ministère a pu obtenir les états financiers annuels vérifiés, les états financiers trimestriels et les prévisions financières. Le ministère a aussi surveillé le versement des dividendes, les prêts aux actionnaires, la rémunération des cadres, les dépenses en capital et la vente d'immobilisations, les opérations inter-sociétés, le changement de propriétaire et la consultation avec lien de dépendance, qui étaient les restrictions qu'il avait établies. De façon générale, le ministère a exercé une surveillance sur les documents exigés qui étaient mentionnés dans le plan de surveillance du compte. En revanche, aucune activité de surveillance n'a eu lieu relativement à l'achat des biens et services ni aux projets de l'entreprise en matière de formation.

## Atlantic Yarns

**2.112** Le gouvernement provincial a commencé à accorder de l'aide financière à Atlantic Yarns en 1997. Le total de l'aide financière approuvée se chiffrait à 42,25 millions de dollars sous forme d'actions, de garanties d'emprunt, de prêts directs et de prêts-subventions. La province a aussi accordé une aide financière totalisant 41,5 millions de dollars à Atlantic Fine Yarns. Les deux entreprises ont le même propriétaire.

**2.113** Le plan de surveillance du compte du ministère à l'endroit de ce client énumère des exigences documentaires très semblables à celles établies pour AV Nackawic, c'est-à-dire des états financiers trimestriels et annuels, la lettre de recommandations du vérificateur et la réponse de l'entreprise, des prévisions financières et une confirmation d'assurance. De plus, le ministère a imposé des limites concernant le versement de dividendes et l'émission de prêts aux actionnaires, les dépenses en capital dépassant 1 million de dollars, le montant des salaires et des primes versés aux cadres, les opérations

entre parties liées à moins qu'elles soient à leur juste valeur marchande et le changement de propriétaire.

**2.114** À la lumière des documents exigés et des restrictions imposées, on pourrait s'attendre à ce que le ministère s'assure que toutes les exigences et restrictions sont respectées. Selon l'examen de la conformité fait par le ministère en 2007, il n'y avait d'information financière à jour, donc il était impossible de vérifier la conformité aux restrictions. Les états financiers vérifiés les plus récents remontaient à l'exercice terminé le 31 décembre 2004. Le ministère a quand même versé une nouvelle aide financière à l'entreprise l'année suivante.

**2.115** Au 31 mars 2008, l'aide financière totale non remboursée s'élevait à 36,8 millions de dollars pour Atlantic Yarns et à 38,9 millions de dollars pour Atlantic Fine Yarns. Le ministère a obtenu l'autorisation de radier ces montants impayés. À l'heure actuelle, aucune radiation des montants d'aide financière non remboursés n'a été faite pour l'une ou l'autre entreprise. Le ministère a toutefois comptabilisé les pleins montants en tant que provision pour pertes sur prêts.

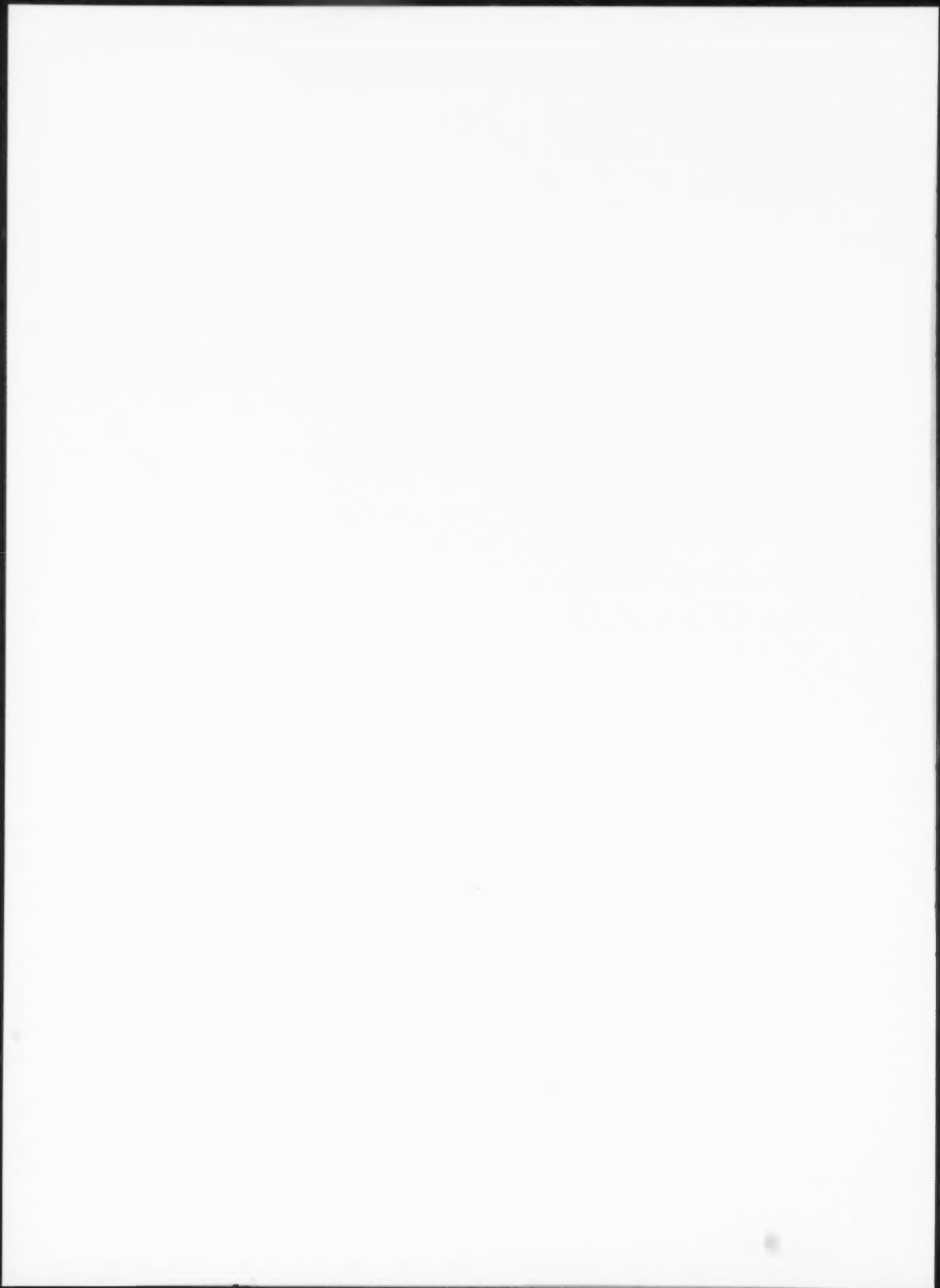
# Chapitre 3

## Ministère d'Éducation postsecondaire, Formation et Travail

### L'immigration et le Programme des candidats du Nouveau- Brunswick

#### Contenu

Points principaux .....	47
Introduction et renseignements généraux. ....	49
Planification pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick .....	58
Exécution du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick .....	61
Mesure du rendement du PCNB et présentation de rapports sur le rendement .....	77
Conclusion .....	85
Annexe - Recommandations .....	88



# Ministère d'Éducation postsecondaire, Formation et Travail

## L'immigration et le Programme des candidats du Nouveau- Brunswick

### Points principaux

**3.1** Le présent chapitre a pour but de renseigner l'Assemblée législative sur le travail que nous avons fait sur l'immigration dans le cadre du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (le PCNB), qui est administré par le Secrétariat de la croissance démographique, au ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail. Le processus d'immigration est complexe. Il y a des endroits dans ce chapitre où nous avons délibérément omis des détails pour simplifier les choses.

**3.2** C'est avec plaisir que nous signalons l'entière collaboration du Secrétariat tout au long de notre travail. La présente section met en relief nos principales observations.

### Faits saillants

**3.3** Nos observations et nos commentaires sont, entre autres, les suivants:

- Le Secrétariat a défini et documenté d'importantes mesures stratégiques pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick. Le but du programme est clairement énoncé et concorde avec celui énoncé dans l'*Entente Canada-Nouveau-Brunswick*.

- Le PCNB a une approche uniforme en ce qui concerne le traitement rapide des demandes et la gestion des documents.
- Le suivi du programme laisse à désirer. Il n'y a pas d'approche uniforme pour déterminer si les candidats immigreront au Nouveau-Brunswick. Le programme n'a pas de procédures de suivi pour savoir si les candidats restent au Nouveau-Brunswick comme résidents permanents. Le PCNB n'a pas ni information concernant le nombre ou le pourcentage de candidats de la catégorie des travailleurs qualifiés conservant un emploi à temps plein au Nouveau-Brunswick ni concernant le nombre ou le pourcentage de candidats de la catégorie affaires donnant suite à leurs plans d'affaires et faisant l'investissement financier requis dans une entreprise au Nouveau-Brunswick.
- Le Secrétariat n'a pas de politiques documentées pour le programme. Même si le Secrétariat nous a informés qu'il observe la directive provinciale sur les *conflits d'intérêts*, il lui faut améliorer chez les membres de son personnel la compréhension de la directive et de la façon dont celle-ci s'applique au PCNB et à leur travail dans le cadre du programme. Les procédures documentées sont insuffisantes pour le suivi du programme, les projets pilotes, l'évaluation du programme et la production de rapports publics sur le rendement du PCNB.
- Les projets pilotes ne sont pas adéquatement documentés et évalués. En particulier, celui qui vise les requérants chinois de la catégorie affaires avait plusieurs faiblesses.
- Le Secrétariat a annoncé des changements au PCNB en février 2010. L'un de ces changements est une nouvelle exigence dans la catégorie affaires selon laquelle les candidats doivent faire un dépôt remboursable sous conditions de 75 000 dollars à la province, comme signe d'intention. Ce dépôt comporte des risques qui nécessitent un suivi rigoureux.
- Le rendement du PCNB n'est pas comparé régulièrement aux objectifs d'immigration. Les objectifs énoncés dans la Stratégie de la croissance démographique semblent ambitieux comparativement au rendement réel, le nombre d'immigrants étant bien inférieur aux attentes pour chacune des trois années 2007, 2008 et 2009.



- Le Secrétariat n'a pas de procédures appropriées pour mesurer l'efficacité du PCNB et en rendre compte. Le Secrétariat ne sait pas si le programme atteint son objectif « *d'augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province* ». <sup>1</sup> Étant donné qu'il ne mesure pas le rendement du PCNB, le Secrétariat est incapable de produire des rapports publics sur le rendement du programme.
- Le Secrétariat ne respecte pas le paragraphe 7.1 de l'*Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province* parce qu'il n'évalue pas de façon formelle le PCNB ni le paragraphe 7.2 parce qu'il n'assure pas de suivi des candidats pendant trois ans.

## Conclusion

3.4 L'élément principal qui manque du Programme des candidats Nouveau-Brunswick est le suivi. Sans assurer de suivi des candidats, le PCNB est incapable de mesurer son succès et de rendre compte de son rendement; le PCNB court un risque accru d'abus, car les immigrants utilisent le programme comme porte d'entrée au Canada en raison de ses délais de traitement plus courts; et le PCNB ne se conforme pas à l'*Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province*. Le Secrétariat traite beaucoup de demandes dans le cadre du PCNB. Toutefois, les avantages de ce traitement sont inconnus parce que le programme ne mesure pas le nombre de candidats qui s'établissent au Nouveau-Brunswick et y contribuent économiquement.

## Introduction et renseignements généraux

3.5 La présente section a pour but de présenter les objectifs de notre travail et de fournir des renseignements généraux sur le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.

## Éléments examinés et objectifs de notre travail

3.6 Le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (PCNB) est administré par la Division de l'immigration du Secrétariat de la croissance démographique. Le Secrétariat de la croissance démographique (le Secrétariat) a été établi en 2007 pour « *aider à renverser le déclin démographique et augmenter le nombre de personnes qui vivent réellement au Nouveau-Brunswick* ». <sup>2</sup> Le

1. *Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province*

2. Nouveau-Brunswick, Cabinet du premier ministre. *Le Nouveau-Brunswick établit un secrétariat de la croissance démographique : communiqué de presse NB 193*, Fredericton (N.-B.), Communications Nouveau-Brunswick, 16 février 2007.

Secrétariat a un budget annuel d'à peu près 4 351 000 dollars, dont environ 1,1 million est affecté à la Division de l'immigration.<sup>3</sup> Le Secrétariat relève du ministre de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail. Pour plus de renseignements à son sujet, il suffit de visiter son site Web : [www.gnb.ca/3100/](http://www.gnb.ca/3100/).

**3.7** Le but du PCNB est énoncé comme suit : « *En tant que programme économique, le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick vise les immigrants qui ont les qualités requises et les ressources leur permettant de vivre au Nouveau-Brunswick et de contribuer à l'économie provinciale.* »<sup>4</sup> Un requérant doit s'engager à s'établir en permanence au Nouveau-Brunswick.

**3.8** Nous avons commencé notre travail en 2009 et présenté nos conclusions au Ministère en octobre 2010. Au début de notre travail, le Secrétariat de la croissance démographique relevait du ministre d'Entreprises Nouveau-Brunswick. Cela a toutefois changé en avril 2010, et le Secrétariat relève maintenant du ministre de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail.

**3.9** Les objectifs de notre travail sont les suivants :

- *déterminer si le Secrétariat a défini et documenté des mesures de planification importantes pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick;*
- *déterminer si le Secrétariat a les processus et les contrôles nécessaires pour exécuter le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et déterminer si ceux-ci aident le programme à atteindre son objectif, à savoir « augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province »<sup>5</sup>;*
- *déterminer si le Secrétariat mesure le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et s'il en fait rapport.*

---

3. Nouveau-Brunswick, Ministère des Finances. *Budget principal, 2010-2011*, Fredericton (N.-B.), le Ministère, décembre 2009, p. 36.

4. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. *Guide des requérants de la catégorie travailleurs qualifiés : Programme des candidats du Nouveau-Brunswick* (en ligne), [Fredericton (N.-B.), le Secrétariat], p. 3, sur Internet : <http://www.gnb.ca/3100/nomineeprogram/guideforskilled-workerapplicants-f.pdf>.

5. *Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province.*

**Le Programme des  
candidats du Nouveau-  
Brunswick –  
renseignements généraux  
L'immigration est une  
responsabilité partagée**

**3.10** Nous avons mené notre vérification conformément aux normes établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés pour les missions de certification. En conséquence, nous avons inclus des contrôles par sondages et autres procédés que nous avons jugé nécessaires pour obtenir des éléments probants suffisants et adéquats pour étayer nos conclusions.

**3.11** « L'immigration joue un rôle important dans le développement économique, social et culturel du Canada. Statistique Canada lui attribue deux tiers de la croissance démographique du pays en 2006. Parallèlement, la population vieillit et la population active, dont la proportion ne cesse de diminuer au sein de la population totale, pourrait un jour ne plus suffire aux besoins de notre économie et de notre marché du travail. Le gouvernement fédéral a déterminé que l'immigration constituait un élément de solution, à la fois dans l'immédiat et dans l'avenir. Pour attirer des immigrants économiques, le Canada doit cependant concurrencer de nombreux pays industrialisés qui se trouvent dans la même situation.»<sup>6</sup>

**3.12** Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) est un ministère du gouvernement fédéral, qui est responsable de l'immigration. Il offre différents programmes destinés à aider une personne à immigrer au Canada. Le Programme des candidats des provinces (PCP) est l'un de ses programmes.

**3.13** Sur son site Web, CIC dit ce qui suit en ce qui concerne le Programme des candidats des provinces.

*Les personnes qui immigrent au Canada dans le cadre du Programme des candidats des provinces sont dotées de l'éducation, de l'expérience et des compétences nécessaires pour contribuer immédiatement à la vie économique de la province ou du territoire qui les sélectionne. Elles sont prêtes à s'établir au Canada en tant que résidentes permanentes. Pour faire une demande d'immigration dans le cadre du Programme des candidats*

---

6. Canada, Bureau du vérificateur général du Canada. *Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes : chapitre 2, la sélection des travailleurs étrangers en vertu du programme d'immigration*, Ottawa, le Bureau, 2009, p. 5.

*des provinces, le demandeur doit avoir été désigné par une province ou un territoire du Canada.»<sup>7</sup>*

**3.14** Pour plus de renseignements sur CIC et ses programmes d'immigration, on peut consulter son site Web : [www.cic.gc.ca/](http://www.cic.gc.ca/).

### ***L'entente provinciale***

**3.15** Le Programme des candidats des provinces a commencé au Nouveau-Brunswick en 1999 lorsque le gouvernement provincial a signé une entente avec le gouvernement du Canada. L'entente définit les rôles et les responsabilités des deux parties et a été renouvelée en 2005 pour une période indéfinie.

### ***Le processus d'immigration dans le cadre du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (PCNB)***

**3.16** Les membres du personnel du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick font la promotion du programme et recrutent des immigrants potentiels, traitent les demandes, prennent des décisions en matière de désignation et transmettent les désignations aux bureaux des visas de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), où sont traitées les demandes d'immigration fédérales.

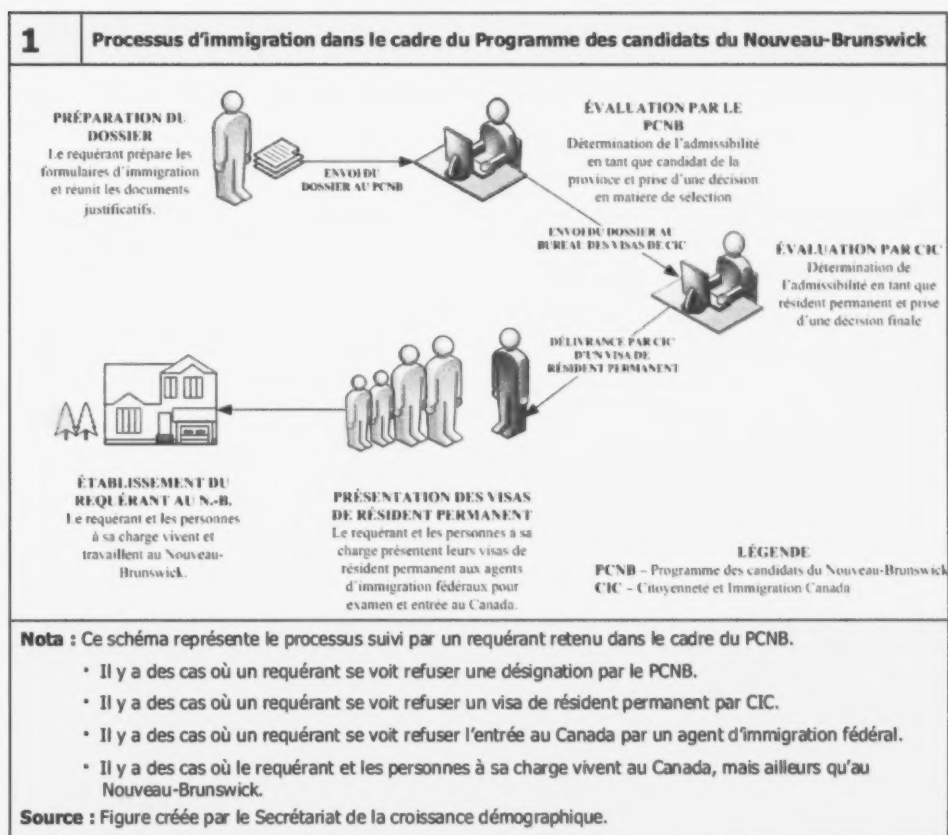
**3.17** Une désignation ne garantit pas la délivrance d'un visa de résident permanent par CIC. Les candidats doivent se conformer à tous les règlements d'immigration canadiens, notamment se soumettre à un examen médical et des vérifications en matière de sécurité et de criminalité. CIC prend sa décision et délivre un visa de résident permanent aux requérants retenus. Le visa de résident permanent a une date d'expiration, de sorte que l'immigrant a moins de douze mois pour déménager au Canada une fois son visa délivré. Le tableau 1 illustre le processus d'immigration.

**3.18** La rapidité des délais de traitement encourage les requérants immigrants à utiliser le PCNB. L'Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province dit : « Cette entente autorise le Nouveau-Brunswick à traiter les demandes et à recevoir au Canada des candidats qui sont acceptés comme résidents permanents, le tout dans les meilleurs délais possible... ». D'après l'information fournie sur le site Web concernant l'immigration dans le cadre du PCNB, « Les délais de traitement varient, cependant, les requérants acceptés dans le cadre de ce programme reçoivent généralement leur statut de résident permanent plus rapidement que

---

7. Canada, Citoyenneté et Immigration Canada (en ligne), sur Internet : <http://www.cic.gc.ca/francais/immigrer/provinces/index.asp>

les personnes présentant des demandes à d'autres programmes d'immigration.»<sup>8</sup>



## Statistiques

## 3.19 Les statistiques sur le PCNB sont présentées au tableau 2.

8. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. « Foire aux questions sur le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (PCNB) », *Immigration et établissement* (en ligne), [2010?], sur Internet : <http://etreicionlepeut.ca/Immigrationetétablissement.aspx>.



<b>2</b>	<b>Statistiques sur le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (1999 – 31 déc. 2009)</b>	
	<b>Nombre</b>	<b>Commentaire</b>
<b>Demandes</b>	3 562	Représentant 10 737 immigrants éventuels.
<b>Candidats (demandes approuvées)</b>	2 621	Résultant en 7 867 immigrants éventuels.  Au 31 décembre 2009, il y avait 521 autres dossiers de demande en voie de traitement (attendant une décision sur la désignation).  Au 31 décembre 2009, il y avait 420 dossiers de demande qui avaient été retirés, rejetés ou fermés.
<b>Candidats admis</b>	1 876	« Admis » signifie que l'immigrant est arrivé au Canada.  Il faut normalement de 1 à 3 ans après la décision de désignation pour que l'immigrant soit admis; dans bien des cas, il faut encore plus de temps.
<b>Total d'immigrants admis dans le cadre du PCNB</b>	5 509	Ce chiffre comprend les candidats du PCNB, en plus de leurs conjoints et de leurs enfants.
<b>Source :</b> Tableau préparé par le Bureau du vérificateur général à l'aide de l'information fournie par le Secrétariat de la croissance démographique. Chiffres non vérifiés.		
<b>Nota :</b> Les chiffres présentés dans ce tableau ont été fournis en mars 2010. En août 2010, le Secrétariat de la croissance démographique nous a informés que le nombre de « candidats admis » avait été révisé à 1 899 et que le « total d'immigrants admis dans le cadre du PCNB » avait été révisé à 5 540. L'augmentation de 13 candidats admis n'est pas reflétée dans le présent rapport.		

### **Le PCNB a deux catégories de requérants**

**3.20** « *Le PCNB permet (au Nouveau-Brunswick) de jouer un rôle actif dans le choix des immigrants pouvant répondre à ses besoins économiques et de main-d'œuvre.* »<sup>9</sup>

**3.21** Les requérants qui possèdent des compétences spécialisées appartiennent à la catégorie des « travailleurs qualifiés ». « Pour être pris en considération au PCNB, le travailleur qualifié doit avoir une offre d'emploi garanti de la part d'un employeur néo-brunswickois (travailleur qualifié avec soutien d'un employeur) ou bénéficier du soutien de membres de sa famille; ceux-ci doivent être citoyens et résidents permanents du Nouveau-Brunswick, vivre et travailler dans la province depuis au moins un an et s'être engagés à l'aider à s'établir au Nouveau-Brunswick (travailleur qualifié avec soutien familial). »<sup>10</sup>

9. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. « Foire aux questions sur le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (PCNB) », *Immigration et établissement* (en ligne), sur Internet : <http://etre-icionlepeut.ca/Immigrationetétablissement.aspx>.

10. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. « Foire aux questions sur le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (PCNB) », *Immigration et établissement* (en ligne), [2010?], sur Internet : <http://etreicienlepeut.ca/Immigrationetétablissement.aspx>.



**3.22** Les requérants qui possèdent des compétences entrepreneuriales appartiennent à la catégorie « affaires ». *« Pour être pris en considération au PCNB, le requérant doit avoir un plan d'affaires ou un projet d'entreprise approuvé par un fonctionnaire du Nouveau-Brunswick et jugé économiquement avantageux pour la province. »*<sup>11</sup>

**3.23** Le tableau 3 présente les catégories de demande au PCNB ainsi que les conditions d'admissibilité. De plus amples renseignements sur les exigences financières pour les requérants de la catégorie affaires sont fournis au tableau 4.

---

11. *Ibid.*

<b>3 Catégories de requérants au PCNB et conditions d'admissibilité</b>	
<p>Tous les requérants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sont évalués en fonction de critères d'admissibilité (âge, études, expérience de travail, aptitudes linguistiques, capacité d'adaptation);</li> <li>• doivent s'engager à résider au Nouveau-Brunswick, avec les personnes à leur charge, et signer une déclaration confirmant leur intention d'y vivre et d'y travailler.</li> </ul>	
<b>Catégorie de requérants au PCNB</b>	<b>Conditions</b>
<p>Travailleurs qualifiés :</p> <p>A. Travailleur qualifié avec soutien d'un employeur</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vous avez une offre d'emploi permanent à temps plein d'une entreprise établie du Nouveau-Brunswick.</li> <li>▪ Le travail est offert dans un domaine où il y a pénurie de main-d'œuvre qualifiée.</li> <li>▪ L'offre d'emploi répond aux normes d'emploi du Nouveau-Brunswick.</li> <li>▪ L'offre d'emploi offre des taux de rémunération comparables à ceux offerts dans l'industrie.</li> <li>▪ Vous avez l'ensemble des qualités et/ou permis requis pour remplir les fonctions du poste.</li> <li>▪ Vous avez les aptitudes linguistiques (anglais, français ou les deux) requises pour remplir les fonctions du poste.</li> </ul>
<p>B. Travailleur qualifié avec soutien familial</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vous avez le soutien d'un membre de votre famille au Nouveau-Brunswick qui est citoyen canadien ou résident permanent de la province, qui vit et travaille au Nouveau-Brunswick depuis au moins un an et qui s'est engagé à vous aider à vous établir au Nouveau-Brunswick.</li> <li>▪ Le requérant et le membre de sa famille qui le soutient seront tous deux évalués, car ils ont tous les deux un rôle crucial à jouer dans l'approbation de la demande au PCNB. Le requérant sera évalué en regard de son offre d'emploi à plein temps ou de ses aptitudes professionnelles fondées sur ses études et sa formation, de ses aptitudes linguistiques, de son expérience de travail, de son âge et de sa capacité d'adaptation au Nouveau-Brunswick avec le soutien de sa famille. De son côté, le membre de la famille qui soutient le requérant sera évalué en regard de son engagement envers le processus d'immigration et l'établissement réussi du requérant. Il sera par ailleurs évalué en regard de ses liens avec le Nouveau-Brunswick.</li> </ul>
<p>Catégorie affaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posséder une expérience de gestion dans un milieu d'affaires en tant que propriétaire ou cadre dirigeant.</li> <li>▪ Fournir une preuve convaincante que vous vivrez au Nouveau-Brunswick avec les personnes à votre charge et que vous y établirez une entreprise dans laquelle vous assumerez activement un rôle de gestion.</li> <li>▪ Faire une visite au Nouveau-Brunswick pendant au moins cinq (5) jours ouvrables afin de faire de la recherche approfondie sur le milieu des affaires et de passer une entrevue avec un agent d'immigration du Programme des candidats de la province du Nouveau-Brunswick.</li> <li>▪ Avoir un plan d'affaires ou un projet d'entreprise qui présente un avantage économique pour le Nouveau-Brunswick et est approuvé par [un fonctionnaire du gouvernement du Nouveau-Brunswick]. (Les candidats de la catégorie affaires doivent soumettre un plan d'affaires ou un projet d'entreprise qui présente un avantage économique pour le Nouveau-Brunswick. Un plan d'affaires décrit comment le requérant établira et exploitera une entreprise particulière au Nouveau-Brunswick. Un <b>projet d'entreprise</b> peut être soumis en tant que solution de rechange au plan d'affaires officiel, dans les cas où les requérants et les personnes à leur charge ont besoin de plus de temps pour explorer les occasions d'affaires avant d'arrêter leur choix sur une activité particulière.)</li> <li>▪ Détenir un avoir net personnel vérifié (valeur de l'actif total, moins valeur des dettes totales) d'au moins 300 000 \$ CA.</li> <li>▪ Faire un investissement d'au moins 125 000 \$ CA.</li> <li>▪ Démontrer une connaissance de l'anglais ou du français.</li> <li>▪ Avant la désignation, faire un dépôt de 75 000 \$ CA remboursable sous conditions (en vigueur depuis février 2010).</li> </ul>
<p><b>Source :</b> Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. « Venir au Nouveau-Brunswick en tant que candidat de la province », <i>Immigration et établissement</i> (en ligne), sur Internet : <a href="http://etreicienlepeut.ca/immigrationettablissement.aspx">http://etreicienlepeut.ca/immigrationettablissement.aspx</a>.</p>	

<b>4</b>	<b>Conditions financières pour les requérants de la catégorie « affaires »</b>
<p><b>Quel avoir net personnel est nécessaire pour pouvoir faire une demande dans la catégorie affaires?</b>          Vous devrez fournir un avoir net personnel vérifié d'au moins 300 000 \$ CA. Le montant exact des fonds exigés dépendra de l'entreprise à établir au Nouveau-Brunswick. Ce montant inclut l'investissement obligatoire minimum de 125 000 \$ CA pour démarrer l'entreprise et faire vivre votre famille pendant deux (2) ans sans l'aide d'un tiers. L'avoir net personnel se définit comme la valeur de l'actif total moins celle des dettes totales.</p> <p><b>Quel montant le PCNB exige-t-il que j'investisse dans mon entreprise?</b>          Le montant à investir dépendra du type d'entreprise que vous établissez, de sa taille et du statut de l'activité (création, reprise ou participation à une entreprise existante). Il ne doit pas être inférieur à 125 000 \$ CA.</p> <p><b>Qu'est-ce qu'une entente de dépôt?</b>          L'entente de dépôt précise les modalités de votre engagement à investir financièrement dans une entreprise au Nouveau-Brunswick. Elle a pour but de s'assurer que vous respecterez votre engagement à vivre au Nouveau-Brunswick et à gérer les opérations quotidiennes de l'entreprise. Un changement relativement à cette entente ne prendra effet qu'après examen et approbation écrite par un représentant du PCNB.</p> <p><b>À quel moment dois-je faire le dépôt de 75 000 \$ CA ?</b>          Le dépôt est fait au gouvernement du Nouveau-Brunswick après l'approbation d'une demande et avant la candidature. La lettre d'approbation envoyée par l'agent du PCNB au requérant est accompagnée de l'entente de dépôt et des détails relatifs au paiement.</p> <p><b>Que se passe-t-il si je n'arrive pas à établir mon entreprise au Nouveau-Brunswick?</b>          Si le plan d'affaires ou projet d'entreprise n'aboutit pas et qu'aucun autre projet approuvé n'est entrepris, le gouvernement du Nouveau-Brunswick pourra conserver votre dépôt de 75 000 \$ CA.</p>	
<p><b>Nota :</b> Les changements qui ont été apportés en février 2010 aux conditions financières sont compris dans l'information ci-dessus.</p> <p><b>Source :</b> Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. « Foire aux questions sur le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (PCNB) », <i>Immigration et établissement</i> (en ligne), sur Internet : <a href="http://etre-icionlepeut.ca/immigrationetétablissement.aspx">http://etre-icionlepeut.ca/immigrationetétablissement.aspx</a>.</p>	

### Renseignements généraux sur l'immigration dans le cadre du PCNB

**3.24** Des renseignements généraux sur l'immigration dans le cadre du PCNB se trouvent sur le site Web. Nous soulignons les points suivants.

- « *Le PCNB n'exige aucuns frais de traitement. Si vous devenez candidat désigné, il est de votre responsabilité de payer tous les frais de traitement exigés par Citoyenneté et Immigration Canada ainsi que les frais relatifs au droit de résidence permanente.* »<sup>12</sup> Bien qu'il n'y ait pas de frais de traitement pour le PCNB au Nouveau-Brunswick, les requérants de la catégorie affaires doivent faire une visite exploratoire au Nouveau-Brunswick, doivent faire un investissement minimum de 125 000 dollars dans l'exploitation d'une entreprise au Nouveau-Brunswick et peuvent décider de retenir les services d'un

12. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. « Foire aux questions sur le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (PCNB) », *Immigration et établissement* (en ligne), sur Internet : <http://etre-icionlepeut.ca/Immigrationetétablissement.aspx>.

représentant en immigration ou d'un avocat pour les aider à remplir leur demande.

- « Il n'est pas nécessaire d'embaucher un avocat ou un représentant en immigration pour vous aider à remplir votre demande. Le gouvernement du Nouveau-Brunswick traite tous les requérants de la même manière, qu'ils aient recours ou non aux services d'un représentant. Si vous décidez de faire appel à un représentant, vous devez choisir un représentant autorisé. »<sup>13</sup>

Un représentant autorisé peut être rémunéré ou non. S'il l'est, il doit être membre en règle de la Société canadienne de consultants en immigration ou du barreau d'une province ou d'un territoire du Canada. Les arrangements pris entre le requérant et son représentant sont entièrement indépendants du PCNB.

**3.25** Pour plus de renseignements sur le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick, consulter le site Web du Secrétariat de la croissance démographique : [www.gnb.ca/3100/](http://www.gnb.ca/3100/).

### **Planification pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick**

**3.26** La présente section a pour but de présenter nos constatations et notre conclusion en ce qui concerne notre premier objectif.

**3.27** L'objectif était de :

*déterminer si le Secrétariat a défini et documenté des mesures de planification importantes pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.*

**3.28** Aux fins de cet objectif, nous définissons les mesures de planification comme des mesures qui établissent un bon fondement stratégique pour le programme.

**3.29** Suivent nos commentaires sur les constatations suivantes.

- La documentation de planification précoce semble adéquate.
- Le programme est offert dans le cadre d'une entente active avec le gouvernement du Canada.

---

13. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. « Foire aux questions sur le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (PCNB) », *Immigration et établissement* (en ligne), [2010?], sur Internet : <http://etreicionlepeut.ca/Immigrationetétablissement.aspx>.

- Le but du programme est clairement énoncé. Il concorde avec le but énoncé dans l'Entente Canada-Nouveau-Brunswick.
- La stratégie documentée du Secrétariat comprend des objectifs et des mesures à prendre en matière d'immigration.

### Conclusion

**3.30** Le Secrétariat a défini et documenté des mesures de planification importantes pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.

### La documentation de planification précoce semble adéquate

**3.31** Le PCNB a commencé au Nouveau-Brunswick en 1999, lorsque le gouvernement du Nouveau-Brunswick a conclu une entente avec le gouvernement du Canada. Le Secrétariat nous a fourni la documentation de planification suivante pour la mise en œuvre du programme.

- *La politique de multiculturalisme du Nouveau-Brunswick (1986)*  
– Ce document contient les sections suivantes : réflexion sur les principes (y est énoncé le but de la politique), principes, mesures à prendre (y sont énumérées neuf mesures) et mise en application (y est recommandée la création d'un comité consultatif ministériel, avec détails sur sa composition, la durée des mandats et les responsabilités des membres).
- *Immigration Strategy and Policy - New Brunswick (1997)* – Ce document établit une stratégie en matière d'immigration pour le Nouveau-Brunswick pour la période de 1998 à 2003. Il comprend un énoncé de la politique et des mesures qui seront prises pour que l'immigration contribue à la prospérité et à l'autosuffisance de la province. Il contient également une analyse des coûts et des recettes, dans laquelle on retrouve une indication du rendement des investissements faits dans le domaine de l'immigration, un tableau présentant les objectifs de recrutement et une liste d'activités visant à retenir les immigrants.
- *Budget Provision - Immigration Strategy Implementation (1997)*  
– Ce document demande des fonds pour la création de deux postes pour la mise en œuvre de la Stratégie de l'immigration et la production de matériel de promotion et de recrutement.
- *Status Report: Federal-Provincial Discussions – An Agreement to Support New Brunswick's Immigration Strategy (1997)* – Ce document rend compte des réunions tenues avec les représentants



fédéraux et indique qu'une entente a été rédigée pour le programme des candidats de la province.

**Le programme est offert dans le cadre d'une entente active avec le gouvernement du Canada**

**3.32** L'Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province a été signée en 1999 pour une période de cinq ans permettant à deux cents immigrants par année de s'établir au Nouveau-Brunswick dans le cadre du nouveau programme. Une entente de remplacement très semblable a été signée en 2005, pour une période indéfinie et sans limite préétablie quant au nombre d'immigrants. L'entente définit les rôles et les responsabilités des deux gouvernements.

**Le but du programme est clairement énoncé**

**3.33** Le *Guide des requérants* de la catégorie travailleurs qualifiés, qui est disponible sur Internet, énonce clairement le but du programme comme suit : « *En tant que programme économique, le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick vise les immigrants qui ont les qualités requises et les ressources leur permettant de vivre au Nouveau-Brunswick et de contribuer à l'économie provinciale.* »<sup>14</sup>

**3.34** Cet énoncé concorde avec celui de l'Entente Canada-Nouveau-Brunswick, à savoir : « *Elle [l'entente] procure au Nouveau-Brunswick un mécanisme lui permettant d'augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province, selon les priorités économiques et les conditions du marché du travail, notamment le développement régional, en lui permettant d'accepter des candidats au programme. Le Nouveau-Brunswick tiendra aussi compte de l'importance d'encourager le développement des communautés francophones et anglophones de la province.* »<sup>15</sup>

**La stratégie du Secrétariat comprend des objectifs et des mesures à prendre en matière d'immigration**

**3.35** Le gouvernement a publié, en février 2008, *Soyez notre avenir : Stratégie de croissance démographique du Nouveau-Brunswick* (la stratégie). Cette stratégie documentée, l'une de plusieurs initiatives pour atteindre l'objectif d'autosuffisance d'ici 2026, comprend une vision, une mission, des objectifs et 43 mesures à prendre pour le Secrétariat. L'immigration y est définie comme l'un des principaux secteurs de résultats.

14. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. *Guide des requérants de la catégorie travailleurs qualifiés : Programme des candidats du Nouveau-Brunswick* (en ligne), [Fredericton (N.-B.), le Secrétariat], p. 3, sur Internet : <http://www.gnb.ca/3100/nomineeprogram/guideforskilldworkerapplicants-f.pdf>.

15. Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province.



**3.36** Bon nombre des objectifs visés concernent l'immigration et le PCNB. (Le tableau 5 présente les objectifs du Secrétariat de la croissance démographique, tels qu'ils sont énoncés dans la stratégie.) La stratégie définit également les objectifs d'immigration pour chaque année de 2006 à 2015. Pour 2006, l'objectif était d'attirer 1 500 personnes; il augmente de 400 immigrants par année, finissant avec 5 100 personnes en 2015. « Ces objectifs dépendent d'un bon rendement dans les domaines de l'économie et du développement de l'emploi. »<sup>16</sup>

5	Objectifs du Secrétariat de la croissance démographique
<p>Le Secrétariat vise les objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atteindre une croissance nette de 100 000 personnes d'ici 2026 pour atteindre l'autosuffisance.</li> <li>• Accroître le nombre d'immigrants dans la province avec le but d'attirer au moins 5 000 personnes par année d'ici 2015.</li> <li>• Établir des cibles plus élevées quant au nombre d'immigrants attirés dans le cadre du Programme des candidats de la province au moyen du volet des travailleurs spécialisés. D'ici 2015, la proportion passera à 60 % de travailleurs qualifiés et à 40 % d'entrepreneurs.</li> <li>• Créer des projets cofinancés avec le gouvernement fédéral pour accroître les fonds de soutien à l'établissement des immigrants et établir des partenariats avec des organismes communautaires pour améliorer les services locaux d'établissement et hausser le taux de rétention de 60 % à 80 % d'ici 2015.</li> <li>• Augmenter les ressources disponibles pour la formation en langue seconde afin de répondre aux besoins des nouveaux immigrants tout en maintenant l'équilibre linguistique de la province.</li> <li>• Travailler de concert avec le gouvernement fédéral pour offrir un permis de travail de trois ans aux étudiants étrangers qui obtiennent un diplôme d'un établissement d'enseignement postsecondaire du Nouveau-Brunswick et choisissent de rester dans la province.</li> </ul>	
<p><b>Source :</b> Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. <i>Soyez notre avenir : Stratégie de croissance démographique du Nouveau-Brunswick</i>, [Fredericton (N.-B.)], le Secrétariat, février 2008, p. 11.</p>	

## Exécution du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick

**3.37** La présente section a pour but de présenter nos constatations et notre conclusion en ce qui concerne notre deuxième objectif.

**3.38** L'objectif était de :

*déterminer si le Secrétariat a les processus et les contrôles nécessaires pour exécuter le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et déterminer si ceux-ci aident le programme à atteindre son objectif, à savoir « augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province ».*<sup>17</sup>

16. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. *Soyez notre avenir : Stratégie de croissance démographique du Nouveau-Brunswick*, [Fredericton (N.-B.)], le Secrétariat, février 2008, p. 11.

17. *Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province.*

**3.39** Suivent nos commentaires sur les constatations suivantes concernant l'accès au programme, le traitement des demandes, le suivi du programme, les directives documentées et les projets pilotes.

- Le PCNB est facilement accessible et offre des renseignements utiles sur Internet.
- Le traitement des demandes se fait de façon rapide selon une approche uniforme.
- La gestion des documents se fait selon une approche uniforme.
- Le suivi du programme laisse à désirer.
- Le Secrétariat n'a pas de directives documentées pour le programme.
- Les projets pilotes ne sont pas adéquatement documentés et évalués.
- La Direction de l'établissement et du multiculturalisme se trouve dans une division différente.

### **Conclusion**

**3.40** Le Secrétariat n'a pas de processus et de contrôles adéquats pour exécuter le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et pour aider le programme à atteindre son objectif. De plus, le Secrétariat ne respecte pas le paragraphe 7.2 de l'*Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province* parce qu'il n'assure pas de suivi des candidats pendant trois ans.

### **Le PCNB est facilement accessible et offre des renseignements utiles sur Internet**

**3.41** Des renseignements utiles sur l'immigration au Nouveau-Brunswick sont disponibles sur Internet. Parmi les renseignements portant sur le *Programme des candidats du Nouveau-Brunswick*, on retrouve une description des catégories de requérants et les exigences applicables à chacune; une trousse de demande utile et facile à comprendre, qui comprend des formulaires et les instructions nécessaires pour les remplir; tous les formulaires de demande nécessaires; ainsi qu'une foire aux questions. Toute l'information relative au PCNB sur le site Web est à jour.

**3.42** D'autres renseignements utiles sont également fournis, notamment des listes pertinentes de choses à faire « *Avant votre arrivée* » et « *Après votre arrivée* », de l'information sur comment

devenir un citoyen canadien et un lien à Citoyenneté et Immigration Canada.

**3.43** À la suite de notre examen de l'information fournie sur les sites Web des autres provinces au sujet du PCP, nous avons observé que le Manitoba offre des renseignements utiles sur les représentants en immigration, alors qu'en comparaison l'information présentée sur le site Web du Nouveau-Brunswick est plutôt limitée. Vu que la plupart des requérants font appel à des représentants en immigration et que les dispositions prises entre les requérants et leurs représentants sont indépendantes du PCP, il y aurait lieu de fournir davantage de renseignements sur les représentants en immigration. Afin de protéger les intérêts des requérants, on devrait indiquer ce à quoi il faut s'attendre et ce qu'il faut savoir lorsqu'on fait appel à un représentant en immigration. Nous avons constaté que le site Web de CIC met les renseignements sur les représentants en immigration sous les rubriques suivantes : « *Représentants en immigration – Soyez prudents* », « *Qui peut vous représenter?* », « *Ne soyez pas une victime de fraude* », « *Sévir contre les consultants en immigration malhonnêtes* » et « *Comment soumettre une plainte – Où trouver de l'aide si un représentant en immigration vous cause des ennuis* ».

**3.44** L'information fournie sur le site Web au sujet du PCNB est en français et en anglais. La province pourrait attirer davantage d'immigrants si l'information était présentée dans la langue des pays ciblés par le programme. Dans notre examen de l'information disponible sur Internet, nous avons déniché le site Web d'un représentant en immigration qui fournissait de l'information en chinois. La diffusion de renseignements sur le PCNB dans d'autres langues permettrait de joindre une population plus vaste, aiderait certains requérants à mieux comprendre le programme, serait probablement utile pour les immigrants éventuels et démontrerait que le Nouveau-Brunswick est une province accueillante qui veut « *fêter nos différences* ». <sup>18</sup>

### **Recommandations**

**3.45** Le Secrétariat devrait fournir davantage de renseignements sur les représentants en immigration, notamment en indiquant ce à quoi un requérant devrait s'attendre lorsqu'il prend des dispositions avec un représentant en immigration.

---

18. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. *Établissement des immigrants et multiculturalisme communautaire* (en ligne), s.d., sur Internet : <http://www.gnb.ca/3100/multiculturalism-f.asp>.

**Le traitement des  
demandes se fait de façon  
rapide selon une  
approche uniforme**

**3.46** Le Secrétariat devrait songer à mettre l'information fournie sur son site Web au sujet du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick dans la langue des pays où se trouvent les marchés ciblés par le programme.

**3.47** Nous considérons les observations suivantes comme étant des aspects positifs du traitement des demandes présentées au titre du PCNB.

- Les responsabilités en ce qui concerne le traitement des demandes sont clairement assignées aux membres du personnel.
- Les membres du personnel utilisent des formulaires uniformisés indiquant les étapes à suivre lors du traitement des demandes. Les formulaires incorporent les critères d'évaluation et les conditions d'admissibilité. Les membres du personnel documentent leur travail et signent les formulaires, indiquant ainsi que des étapes précises ont été suivies dans le traitement des demandes. Plusieurs formulaires utilisent des listes de contrôle aux fins d'efficacité.
- Les dossiers de demande sont traités étape par étape pour faire en sorte que toute la documentation requise soit présente et que le traitement des formulaires soit terminé avant de passer à l'étape suivante.
- Une demande est étudiée par au moins deux membres du personnel avant qu'une décision finale ne soit prise quant à la désignation du candidat. La plupart des demandes de la catégorie affaires sont étudiées par trois membres du personnel avant la prise d'une décision finale.
- Le directeur revoit tous les dossiers dans lesquels les membres du personnel ont recommandé le rejet de la désignation du requérant.
- Les procédures de traitement des demandes ont évolué depuis le début du programme en 1999. Nous avons constaté que le programme a modifié des procédures afin d'améliorer le traitement et la qualité de l'information conservée.
- La formation des membres du personnel est une priorité de la Direction de l'immigration.

- Les dossiers de demande sont datés dès leur arrivée et les délais de traitement sont mesurés et surveillés. Les demandes sont gérées afin d'assurer leur traitement dans des délais raisonnables.

### **La gestion des documents se fait selon une approche uniforme**

**3.48** Les dossiers de demande contiennent une grande quantité de documents. Chaque document est classé dans un ordre précis; les documents sont regroupés d'une manière précise de sorte qu'ils puissent être retrouvés facilement.

**3.49** La Direction de l'immigration a un système de classement des documents bien organisé, le système d'information électronique suivant de près les étapes de traitement et les membres du personnel concernés. L'état et l'emplacement de chaque dossier sont rapidement disponibles.

### **Le suivi du programme laisse à désirer**

**3.50** Le suivi des candidats est tout aussi important que le traitement des demandes. Le Secrétariat doit mesurer le nombre de candidats qui s'établissent en permanence au Nouveau-Brunswick afin de savoir si le PCNB est efficace. Le Secrétariat doit être informé à la fois des candidats qui réussissent à contribuer d'une manière positive à l'économie provinciale et de ceux qui n'y parviennent pas afin d'améliorer le programme et de le rendre plus efficace. Le Secrétariat doit être informé du succès de chaque catégorie de demandes (travailleurs qualifiés et affaires) pour valider l'existence continue des catégories. Les demandes de la catégorie affaires sont considérablement plus coûteuses à traiter que celles de la catégorie des travailleurs qualifiés, ce qui signifie que la catégorie affaires comporte des coûts plus élevés pour le programme. Même si les responsabilités pour le traitement des demandes ont été clairement assignées des procédures efficaces ont été élaborées, autant n'a pas été fait pour le suivi des candidats.

### **Le suivi des candidats approuvés se limite à l'enregistrement des dates d'admission**

**3.51** Le programme enregistre les requérants approuvés (candidats désignés) comme « admis à titre de résidents permanents » lorsqu'ils figurent dans le rapport mensuel de CIC sur les admissions au Canada. Une fois qu'un requérant est approuvé (désigné) par le PCNB et approuvé par le CIC (visa de résident permanent délivré), le candidat immigré au Canada. La plupart des candidats arrivent aux grands aéroports canadiens. Lorsque les candidats arrivent au Canada (admis à titre de résident permanent), ils doivent présenter leurs documents à CIC, qui fait ensuite parvenir à la province un rapport mensuel dans lequel figurent les candidats qui sont arrivés au Canada. Le PCNB utilise ce rapport pour mettre à jour l'état des candidats dans son fichier électronique, puis il envoie le fichier



***Il n'existe pas d'approche uniforme pour déterminer si les candidats immigreront au Nouveau-Brunswick***

papier aux archives. C'est là que prend fin le processus de suivi du PCNB à l'égard des candidats qui sont admis au Canada.

**3.52** Les autres observations suivantes ont été faites en ce qui concerne l'absence de procédures de suivi.

- Le programme ne connaît pas le nombre de candidats qui ont respecté leur engagement à s'établir au Nouveau-Brunswick. Le programme ne fait pas de suivi des candidats après leur arrivée au Canada afin de déterminer s'ils viennent effectivement vivre dans la province. Même si les candidats sont tenus de se présenter au PCNB dans les 30 jours qui suivent leur arrivée au Canada, ils ne le font pas toujours et, lorsqu'ils le font, il n'existe pas d'approche uniforme pour le documenter. Le programme ne vérifie pas le nombre de candidats admis à titre de résidents permanents qui respectent leur engagement à se présenter au PCNB dans les 30 jours qui suivent leur arrivée au Canada.
- Le programme n'a pas de procédures en place pour retrouver les candidats admis à titre de résidents permanents qui ne se sont pas présentés au PCNB dans les 30 jours ayant suivi leur arrivée au Canada, comme l'exige leur entente.
- Le programme n'a pas de procédures en place pour déterminer combien de candidats restent au Nouveau-Brunswick comme résidents permanents. Même si un suivi est fait en ce qui concerne le nombre de désignations (candidats approuvés) et le nombre de candidats admis (requérants qui arrivent au Canada), on ne connaît pas le nombre de candidats qui s'établissent au Nouveau-Brunswick ou qui y restent. Par exemple, au 31 décembre 2009, le PCNB avait désigné 2 621 personnes dont 1 876 ont été approuvées par CIC et sont venues au Canada à titre de résidentes permanentes. Toutefois, le PCNB ne sait pas combien de candidats, parmi les 1 876 admis, sont devenus des résidents permanents (voire temporaires) du Nouveau-Brunswick (chiffres tirés du tableau 2).

***Des données importantes en matière de suivi ne sont pas recueillies de façon régulière***

**3.53** Nous croyons que les éléments suivants devraient faire l'objet d'un suivi par le PCNB. Toutefois, le programme n'a pas d'approche uniforme pour recueillir les données nécessaires pour pouvoir assurer un suivi adéquat. Le PCNB n'a pas d'information sur ce qui suit :



- le nombre ou le pourcentage de candidats de la catégorie des travailleurs qualifiés qui conservent un emploi à temps plein au Nouveau-Brunswick;
- le nombre ou le pourcentage de candidats de la catégorie affaires qui donnent suite à leurs plans d'affaires et font l'investissement financier requis dans une entreprise du Nouveau-Brunswick;
- le nombre ou le pourcentage de candidats de la catégorie affaires qui réussissent dans leur entreprise au Nouveau-Brunswick;
- le nombre ou le pourcentage de candidats qui participent à une formation linguistique, si cela est une condition de leur désignation, ou qui suivent avec succès une formation linguistique;
- le nombre ou le pourcentage de candidats qui deviennent des résidents du Nouveau-Brunswick;
- le nombre ou le pourcentage de candidats qui restent au Nouveau-Brunswick après trois années de leur arrivée au Canada;
- le nombre ou le pourcentage de candidats francophones et anglophones qui restent au Nouveau-Brunswick (assurant ainsi le maintien de l'équilibre linguistique).

***Le Secrétariat n'assure pas de suivi des candidats pendant trois ans, comme l'exige l'entente***

**3.54** Faute d'approche uniforme en matière de suivi, le PCNB n'assure pas « *le suivi des candidats provinciaux pendant au moins trois ans à partir de leur date d'arrivée* », comme l'exige l'Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province (l'entente). Cette lacune est contraire au paragraphe 7.2 de l'entente, reproduit au tableau 6.

<b>6</b>	<b>Extrait de l'Entente Canada-Nouveau-Brunswick.</b>
<b>Évaluation du programme et échange d'information</b>	
7.2 Sous réserve de la loi et des politiques applicables en matière de divulgation des renseignements personnels, le Canada et le Nouveau-Brunswick conviennent d'échanger de l'information sur les immigrants éventuels ou réels, de manière à maximiser l'effet du recrutement et du maintien en poste. Il s'agira notamment d'assurer le suivi des candidats provinciaux pendant au moins trois ans à partir de leur date d'arrivée, ce qui servira à évaluer l'efficacité des activités visées en matière de recrutement, d'intégration et de maintien en poste.	
<b>Source :</b> <i>Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province</i> , 2005, page 6.	

***Il n'y a pas de suivi régulier  
des candidats qui ne sont pas  
admis***

**3.55** Le formulaire de demande soumis au PCNB comprend une *Autorisation de divulgation des renseignements*, qui exige la signature du requérant et d'un commissaire aux serments. Il y est écrit : « *J'autorise les ministères et agences du Nouveau-Brunswick à communiquer mes renseignements personnels au Secrétariat de la croissance démographique pour évaluation du programme dans les trois années qui suivront l'attribution de mon statut de résident permanent par l'intermédiaire du PCNB.* » Même si cet énoncé permet au Secrétariat d'obtenir auprès d'autres ministères de l'information qui pourrait l'aider à assurer un suivi des candidats, le PCNB n'a pas pris de dispositions à cette fin auprès d'aucun ministère ni d'aucune agence du Nouveau-Brunswick.

**3.56** Le PCNB ne fait aucun suivi des candidats qui ne sont pas admis. Nous croyons que le programme devrait faire un suivi de tous ses candidats, à la fois ceux qui sont admis et ceux qui ne le sont pas, et qu'il détermine les raisons pour lesquelles certains ne réussissent pas à immigrer au Canada.

**3.57** Le tableau 7 présente des statistiques sur les candidats admis, pour chaque année du programme. Y figure le nombre de désignations obtenues au titre du PCNB par année depuis le lancement du programme au Nouveau-Brunswick en 1999. Y est indiqué le nombre de candidats arrivés au Canada au 31 décembre 2009, de même que le pourcentage du nombre total de candidats arrivés au Canada à la même date. Nous avons observé ce qui suit, notamment.

- Au cours des deux premières années du programme, le nombre de candidats était faible et les rapports sur les admissions indiquent que tous les candidats ont été admis (100 %).
- Depuis 2003, lorsque le nombre de candidats est passé à plus de cent par année, le pourcentage de candidats admis a oscillé entre 88 % et 95 %. Cela signifie que le PCNB a un pourcentage considérablement élevé de ses candidats qui réussissent à venir au Canada.
- Les pourcentages pour 2008 et 2009 sont inférieurs à ceux des années antérieures parce qu'un grand nombre de candidats sont encore en voie d'être approuvés par CIC ou de déménager au Canada.

<b>7</b> Nombre de candidats du PCNB qui ont été « admis » au Canada, au 31 décembre 2009.											
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Candidats</b>	4	32	51	60	109	197	342	331	432	513	550
<b>Nombre de candidats admis</b>	4	32	49	57	96	174	307	314	378	401	64
<b>Pourcentage de candidats admis</b>	100	100	96	95	88	88	90	95	88 Note 1	78 Note 1	12 Note 1
<b>Remarques :</b> 1. Les chiffres correspondent à l'année de la désignation dans le cadre du PCNB. En général, il faut compter de un à trois ans à partir de la date de désignation jusqu'à la date d'arrivée. Il est donc probable que les chiffres pour les années 2007, 2008 et 2009 augmenteront en ce qui a trait aux « candidats admis ». 2. Les taux inférieurs à 100 % pourraient s'expliquer par le fait que les candidats ont changé d'avis ou que CIC a refusé de leur délivrer un visa de résident permanent. 3. Bien que l'admission d'un candidat au Canada soit un jalon important, ce n'est pas un indicateur d'établissement au Nouveau-Brunswick. Les données sur les admissions doivent être utilisées avec circonspection, leur signification étant bien communiquée. <b>Source :</b> Tableau préparé par le Bureau du vérificateur général à l'aide de l'information fournie par le Secrétariat de la croissance démographique en mars 2010. Chiffres non vérifiés.											

**Les récents changements apportés à la catégorie affaires nécessitent un suivi rigoureux**

**3.58** Le suivi des candidats de la catégorie affaires exige des procédures différentes de celles utilisées pour la catégorie des travailleurs qualifiés. Le Secrétariat a annoncé des changements au PCNB en février 2010, dont certains touchaient la catégorie affaires. En particulier, les candidats doivent maintenant faire un dépôt remboursable sous conditions de 75 000 dollars. (Les tableaux 3 et 4, présentés plus haut, indiquent les conditions applicables aux candidats de la catégorie affaires.)

**3.59** Dans l'état actuel du programme, les candidats de la catégorie affaires doivent, en plus de vivre au Nouveau-Brunswick avec les personnes à leur charge, établir une entreprise dans la province. Ils doivent également jouer un rôle actif dans la gestion de l'entreprise. (Le but du programme est d'attirer des investissements actifs plutôt que passifs dans les entreprises.) Comme signe d'intention, le candidat doit faire un dépôt remboursable sous conditions de 75 000 dollars au gouvernement provincial. Ce dernier garde les intérêts découlant des dépôts. Si le candidat ne respecte pas ses intentions énoncées, il perd son dépôt de 75 000 dollars, qui est alors versé dans les recettes générales de la province. Les conditions relatives au dépôt et à l'obtention d'un remboursement sont énoncées dans une entente de dépôt.

**3.60** Nous avons relevé les principaux risques suivants en ce qui concerne cette catégorie.

- Une fois admis au Canada, le candidat peut décider de ne pas vivre au Nouveau-Brunswick. Cela peut être dû au fait que sa situation a changé ou qu'il n'a jamais eu l'intention de s'établir au Nouveau-Brunswick, son dépôt de 75 000 dollars étant considéré comme le coût à payer pour entrer dans le courant d'immigration plus rapide. L'incidence de ce risque est en partie compensée parce que le dépôt est intégré aux recettes générales de la province. Toutefois, le PCNB a pour but la croissance démographique et économique, non pas la création de recettes par la retenue des dépôts. Par conséquent, pour que le programme atteigne son but, le Secrétariat doit prendre des mesures adéquates afin de s'assurer que les candidats de la catégorie affaires s'installent au Nouveau-Brunswick et essaient d'y établir leurs entreprises.
- Lorsque le dépôt de 75 000 dollars est retenu par la province, il se pourrait que l'on fasse comme si les intentions d'affaires ont été respectées alors qu'il n'en est rien. Le Secrétariat doit veiller à ce qu'il ne rembourse les dépôts qu'aux candidats admis ayant effectivement donné suite à leur intention de vivre au Nouveau-Brunswick et d'y gérer activement une entreprise.

**3.61** Au moment de notre examen, le Secrétariat était encore à élaborer les processus de réception et d'enregistrement des dépôts, les procédures de suivi des activités commerciales et de remboursement des dépôts, ainsi que les formulaires à utiliser.

**3.62** Dans l'établissement de procédures de suivi adéquates, le Secrétariat devrait tenir compte de l'expérience acquise dans le cadre du projet pilote visant à attirer des entrepreneurs chinois, lancé en 2004. Ce projet, qui tire à sa fin et n'accepte plus de nouvelles demandes, a produit 379 candidats approuvés au 31 décembre 2009 et il lui reste à traiter 384 autres dossiers. Le projet pilote destiné aux entrepreneurs chinois avait plusieurs faiblesses, dont les suivantes.

- Le Secrétariat n'a pas fait de suivi ni mesuré le succès du projet. Son système d'information ne pouvait pas distinguer les requérants issus de ce projet des autres requérants de la catégorie affaires. Même si le PCNB est conscient de l'augmentation du nombre de dossiers de demande qu'a entraînée ce projet, il ne sait pas si ses efforts de traitement ont porté leurs fruits.

- Le système d'information du Secrétariat n'a pas fait de suivi suffisant à l'égard des requérants. Par exemple, chaque requérant avait un partenaire d'affaires néo-brunswickois. Bien que le PCNB ait fait des recherches sur les partenaires, il n'a pas tenu de renseignements signalétiques sur le partenaire de chaque requérant, ce qui aurait été utile pour suivre les candidats et leurs plans d'affaires. L'information sur les partenaires était tenue par Entreprise Fredericton, qui a participé au projet en percevant et en gérant les dépôts de 60 000 dollars de chaque requérant.
- Les candidats chinois de la catégorie affaires pouvaient s'attendre à un soutien de leur partenaire néo-brunswickois pour l'établissement d'une nouvelle entreprise, chose qui pouvait se produire ou non. Même si le PCNB a reçu un plan d'affaires et une entente de partenariat dans le cadre de la demande du requérant chinois, il ne communiquait pas directement avec le requérant ni avec le partenaire pour s'assurer qu'ils comprenaient bien le montant de l'aide que devait fournir le partenaire du Nouveau-Brunswick dans l'établissement de l'entreprise ou la valeur escomptée du dépôt de 60 000 dollars fait par le requérant chinois.
- Le Secrétariat n'a pas pu nous dire combien de candidats issus du projet pilote se sont installés au Nouveau-Brunswick et ont respecté leur engagement à mettre sur pied une entreprise dans la province. Il n'a pas pu nous donner d'exemples d'entreprises établies avec succès grâce à ce programme.
- Le Secrétariat n'a pas fait de suivi afin de savoir si les partenaires néo-brunswickois ont activement essayé d'établir de nouvelles entreprises avec les candidats chinois de la catégorie affaires. On nous a dit qu'en date de mai 2010, Entreprise Fredericton avait versé environ 18 millions de dollars aux partenaires d'affaires du Nouveau-Brunswick. Toutefois, le Secrétariat ne sait pas dans quelle mesure cette somme représente des investissements actifs ou passifs. On nous a également dit qu'il y a environ 28 millions de dollars en fonds supplémentaires éventuels à déboursier d'ici à ce que le programme prenne fin.
- Entreprise Fredericton versait le dépôt aux partenaires néo-brunswickois dans les trente jours suivant la date à laquelle les requérants chinois recevaient leur statut de résident permanent de CIC. Le Secrétariat ne vérifiait pas si les requérants s'étaient



effectivement installés au Nouveau-Brunswick avant de faire les versements.

- Il n'y avait pas de directive documentée indiquant quelles sont les entreprises du Nouveau-Brunswick qui pouvaient s'associer à un requérant chinois. Le Secrétariat devrait avoir une directive énonçant les circonstances dans lesquelles un partenaire du Nouveau-Brunswick est inadmissible et décrivant le processus de détermination de l'admissibilité.

**3.63** Bien que le projet pilote des entrepreneurs chinois ait donné lieu à la distribution de sommes importantes aux entreprises du Nouveau-Brunswick, le Secrétariat n'a pas fait de suivi suffisant pour déterminer dans quelle mesure le projet a permis d'augmenter la population de la province ou d'obtenir des investissements actifs dans des entreprises du Nouveau-Brunswick. Le Secrétariat devrait se servir de cette expérience pour élaborer des procédures de suivi adéquates pour la catégorie affaires actuelle du PCNB, notamment en ce qui concerne les déplacements et l'inspection des entreprises. Un suivi adéquat nécessitera des ressources supplémentaires, qui pourraient être financées à même les dépôts retenus.

#### **Recommandations**

**3.64** Les procédures sont inadéquates pour le suivi des requérants approuvés. Le suivi des immigrants et la détermination des caractéristiques des candidats ayant réussi (ceux qui vivent en permanence au Nouveau-Brunswick et qui y apportent une contribution économique) fourniront de l'information utile pour améliorer le PCNB et le rendre plus efficace.

**3.65** Même si la *Charte des droits et libertés* permet aux candidats admis de résider n'importe où au Canada, cela n'exempte pas le programme de la responsabilité de suivre les candidats tout au long du processus et de vérifier combien d'entre eux s'établissent et restent au Nouveau-Brunswick.

**3.66** À l'instar du système efficace mis en place pour le traitement des demandes, dans lequel les responsabilités sont clairement assignées et la documentation est appropriée, le Secrétariat doit mettre en place un système efficace pour assurer le suivi des candidats une fois arrivés au Canada.

**3.67** Le Secrétariat devrait élaborer et implanter des procédures de suivi adéquates pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick. À cette fin, le Secrétariat devrait :



- suivre activement tous les candidats et leur état résidentiel et mesurer le nombre de candidats qui deviennent des résidents permanents du Nouveau-Brunswick et qui y apportent une contribution économique;
- s'assurer que l'information nécessaire est obtenue et documentée de façon uniforme pour bien suivre le programme (cela devrait comprendre la révision du « formulaire de divulgation des renseignements » afin qu'il permette d'obtenir de l'information sur les candidats admis auprès d'autres ministères et organismes provinciaux, ainsi que la prise des dispositions voulues avec les autres ministères et organismes provinciaux pour obtenir de l'information sur les candidats admis; ces dispositions devraient être documentées, définir clairement les responsabilités et prévoir un cadre de compte rendu ou un plan de communication pour une reddition de comptes appropriée);
- s'assurer que le PCNB fonctionne conformément à l'Entente Canada-Nouveau-Brunswick;
- utiliser les résultats du projet pilote des entrepreneurs chinois pour définir des procédures de suivi adéquates pour la catégorie affaires.

**3.68 Le Secrétariat devrait s'assurer que la catégorie affaires révisée est étayée par des directives et des procédures documentées, par des formulaires et des dossiers ayant trait au dépôt remboursable sous conditions de 75 000 dollars et par des contrôles adéquats pour la réception et le déboursement des dépôts.** Les procédures de remboursement des dépôts, aux candidats qui se sont conformés aux exigences en matière d'établissement d'une entreprise, devraient être clairement documentées.

**3.69 Les rôles et les responsabilités concernant le suivi des activités des candidats admis devraient être clairement assignés aux membres du personnel. Les membres du personnel qui s'occupent du traitement des nouveaux dépôts remboursables sous conditions (réception, enregistrement, contrôle, remboursement, etc.) devraient recevoir une formation appropriée.**

**3.70 Le Secrétariat devrait s'assurer que les dépôts remboursables sous conditions de 75 000 dollars, qui sont exigés des candidats de la catégorie affaires, sont bien enregistrés dans**

**un compte distinct et que des rapprochements réguliers sont effectués en regard du statut des candidats.**

**3.71 Le Secrétariat devrait obtenir les ressources supplémentaires nécessaires pour assurer un suivi adéquat des activités d'affaires des candidats admis.**

**Le Secrétariat n'a pas de directives documentées pour le programme**  
*L'importance des directives et des procédures*

**3.72** Les directives et les procédures documentent les règles d'un programme et décrivent la façon de procéder pour exécuter des tâches. Non seulement renseignent-elles les membres du personnel sur la manière de bien s'acquitter de leurs responsabilités quotidiennes, mais elles permettent aussi de surveiller les activités afin d'en assurer l'uniformité.

**Le Secrétariat n'a pas de directives documentées pour le programme**

**3.73** Le Secrétariat nous a indiqué qu'il n'a pas de directives documentées pour le programme. Bien que nous ne soyons pas en mesure d'énumérer toutes les directives nécessaires pour le programme, nous signalons ci-dessous le besoin d'une orientation claire en ce qui a trait aux conflits d'intérêts.

**Le Secrétariat n'a pas ses propres directives documentées en matière de code de conduite et de conflit d'intérêts pour le programme**

**3.74** Les membres du personnel de la Direction de l'immigration traitent les demandes de résidence permanente au Canada. Ils sont en situation d'autorité et participent activement à la prise de décisions ayant un effet sur l'avenir des requérants. Les requérants sont de différents pays; dans certains, il est coutumier de donner des cadeaux. Les représentants en immigration ont un intérêt direct à voir les requérants qui les embauchent obtenir leur désignation. Le PCNB a besoin de directives clairement documentées en matière de code de conduite et de conflit d'intérêts, indiquant ce qui constitue un comportement éthique par rapport aux cadeaux, aux emplois et aux relations. Compte tenu des récents changements apportés aux exigences relatives aux requérants de la catégorie affaires et du fait que le programme est maintenant engagé dans la réception et le remboursement des dépôts des candidats, il est extrêmement important d'avoir des directives claires en matière de code de conduite et de conflit d'intérêts.

**3.75** La direction nous a informés que le Secrétariat suit les directives provinciales, y compris celle sur les *conflits d'intérêts*. D'après nos observations et nos discussions avec certains membres du personnel, il faudrait améliorer chez les membres du personnel la compréhension de la directive et de la façon dont elle s'applique au PCNB et à leur travail.

**Procédures pour le programme**

**3.76** Voici nos observations en ce qui concerne les procédures du PCNB.

- Les procédures pour le traitement des demandes sont adéquates, comme nous l'avons indiqué plus tôt.
- Les procédures pour le suivi du programme et des candidats sont inadéquates, comme nous l'avons indiqué plus tôt.
- Les procédures pour la documentation et l'évaluation des projets pilotes sont inadéquates, comme nous l'indiquons plus loin.
- Les procédures pour l'évaluation du programme sont inadéquates, comme nous l'indiquons plus loin.
- Les procédures pour la publication de rapports publics sur le rendement du programme sont insuffisantes, comme nous l'indiquons plus loin.

**Recommandations**

**3.77** Le Secrétariat devrait s'assurer que tous les membres du personnel connaissent bien la directive sur les conflits d'intérêts et comprennent bien comment elle s'applique à leur travail et au Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.

**3.78** Le Secrétariat devrait s'assurer que le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick est adéquatement étayé par des directives et des procédures documentées. (Même si le Secrétariat a des procédures adéquates pour le traitement rapide des demandes, il y a d'autres fonctions au sein du PCNB pour lesquelles les procédures sont inadéquates.)

**Les projets pilotes ne sont pas adéquatement documentés et évalués**

**3.79** Outre les catégories normales des demandes (travailleurs qualifiés et affaires – tableau 3), le PCNB a recours à des projets pilotes pour explorer la possibilité de modifier le programme afin d'attirer davantage d'immigrants. Un projet pilote vise à modifier ou à éliminer des critères ou des conditions d'admissibilité pour un groupe cible particulier. Il est ainsi possible de désigner des personnes qui ne satisfont pas à l'ensemble des critères ou des conditions d'admissibilité du PCNB.

**3.80** Nous avons examiné la documentation ayant trait à quatre projets pilotes et avons constaté qu'elle était incomplète et non uniforme. En particulier, la documentation concernant la durée et le plan d'évaluation d'un projet pilote faisait défaut. (Un plan

d'évaluation permettrait de déterminer comment mesurer le succès du projet et s'il y a lieu ou non d'intégrer formellement l'idée du projet dans le programme.)

**3.81** La *Stratégie de croissance démographique* mentionne un des projets pilotes du PCNB. La mesure à prendre no 8 se lit comme suit : « *Évaluer le programme d'entrepreneuriat pour les étudiants étrangers - Le projet pilote qui permet aux étudiants étrangers de démarrer une entreprise après l'obtention d'un diplôme sera évalué après une année d'existence pour déterminer la faisabilité de l'offrir dans toute la province.* »<sup>19</sup> Ce projet, qui a commencé en 2006, n'avait pas été évalué en date de juillet 2010.

**3.82** Nous avons fait état, plus tôt, de nos observations en ce qui concerne un autre projet pilote, celui s'adressant aux entrepreneurs chinois.

**3.83** Le Secrétariat peut faire participer d'autres parties à la réalisation d'un projet pilote. Nous n'avons pas trouvé d'ententes ou de protocoles d'entente documentés avec ces tierces parties.

#### **Recommandations**

**3.84** Le Secrétariat devrait s'assurer qu'un projet pilote est bien planifié et documenté avant d'être mis en œuvre.

**3.85** Le Secrétariat devrait conclure des ententes par écrit avec les parties qui participent à la réalisation des projets pilotes, afin d'énoncer clairement leurs responsabilités et d'établir un cadre de présentation de rapports ou un plan de communication aux fins de reddition de comptes.

**3.86** Le Secrétariat devrait s'assurer que chaque projet pilote est évalué.

**La Direction de l'établissement et du multiculturalisme se trouve dans une division différente.**

**3.87** Le Secrétariat de la croissance démographique a une Direction de l'établissement et du multiculturalisme dont la mission consiste « à aider les nouveaux arrivants à s'intégrer à la société néo-brunswickoise ». Cette direction fait partie de la Division du soutien à la population, qui est séparée de la Division de l'immigration qui, elle, est responsable du PCNB.

---

19. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. *Soyez notre avenir : stratégie de croissance démographique du Nouveau-Brunswick*, [Fredericton (N.-B.)], le Secrétariat, février 2008, p. 13.

**3.88** La Division du soutien à la population compte trois directions : la Direction de la rétention, qui veille à « *conserver les précieuses ressources humaines du Nouveau-Brunswick* », la Direction du rapatriement et de l'attraction, qui s'efforce de « *ramener les Néo-Brunswickois chez eux* », et la Direction de l'établissement et du multiculturalisme.

**3.89** Nous croyons que la Direction de l'établissement et du multiculturalisme et la Division de l'immigration desservent la même clientèle, à savoir les immigrants. Nous nous demandons pourquoi la structure organisationnelle du Secrétariat a les deux groupes dans des divisions différentes.

### **Recommandation**

**3.90** Le Secrétariat devrait examiner sa structure organisationnelle et songer à déplacer la Direction de l'établissement et du multiculturalisme de façon qu'elle se retrouve dans la même direction que le PCNB, au sein de la Division de l'immigration.

### **Mesure du rendement du PCNB et présentation de rapports sur le rendement**

**3.91** La présente section a pour but de présenter nos constatations et notre conclusion en ce qui concerne notre troisième objectif.

**3.92** La présentation de rapports sur l'efficacité du PCNB fait partie de la reddition de comptes. L'article 13(2) de la *Loi sur le vérificateur général* charge notre bureau de signaler les cas dans lesquels des procédures n'ont pas été établies pour mesurer l'efficacité des programmes et d'en faire rapport. Tel est sur quoi se fonde notre dernier objectif.

**3.93** L'objectif était de :

*Déterminer si le Secrétariat mesure le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et s'il en fait rapport.*

**3.94** Suivent nos commentaires sur les constatations suivantes.

- Une évaluation de l'efficacité de la Stratégie de l'immigration 1998-2003 n'a pas été effectuée.
- Une analyse financière fondée sur des chiffres réels n'a pas été effectuée pour le PCNB.



- Le programme a effectué en 2004 une évaluation des candidats admis.
- Le Secrétariat n'évalue pas de façon formelle le PCNB, comme l'exige l'entente conclue avec le gouvernement du Canada.
- Des indicateurs de rendement sont requis pour le PCNB.
- Le rendement du PCNB n'est pas comparé régulièrement aux objectifs d'immigration.
- Les objectifs semblent ambitieux comparativement au rendement réel.
- Aucun rapport public n'est publié sur le rendement du programme.

### Conclusion

**3.95** Le Secrétariat n'a pas de procédures adéquates pour mesurer l'efficacité du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et en faire rapport. Le Secrétariat ne mesure pas le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et est par conséquent incapable d'en faire rapport. Le Secrétariat ne sait pas si le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick atteint son objectif « *d'augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province* <sup>20</sup> ». Enfin, le Secrétariat ne se conforme pas au paragraphe 7.1 de l'*Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province* parce qu'il n'évalue pas de façon formelle le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.

### Une évaluation de l'efficacité de la Stratégie de l'immigration 1998-2003 n'a pas été effectuée

**3.96** *Immigration Strategy and Policy - New Brunswick*, (1997) la première stratégie du Nouveau-Brunswick en matière d'immigration a été formulée en 1997. D'une durée de cinq ans (1998-2003), elle proposait d'attirer deux cents immigrants par année, en plus des membres de leur famille. La stratégie comportait une analyse des coûts et des recettes dans laquelle étaient présentés le rendement des investissements provinciaux dans le domaine de l'immigration, un tableau des objectifs de recrutement et une liste d'activités visant à retenir les immigrants. Parmi ces activités, on retrouve la réalisation de recherches, y compris l'évaluation des résultats et de l'efficacité de la stratégie.

---

20. *Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province.*



**Une analyse financière fondée sur des chiffres réels n'a pas été effectuée pour le PCNB.**

**3.97** Le Secrétariat nous a dit que le PCNB est constamment autoévalué et amélioré, mais que la stratégie n'a pas fait l'objet d'une évaluation indépendante.

**3.98** Avant la création du Secrétariat de la croissance démographique, une analyse de rentabilisation contenant une analyse financière préliminaire détaillée a été effectuée pour permettre d'établir des projections quant aux coûts, aux recettes et aux incidences économiques du Secrétariat pour chacune des années de la période 2007-2010. Des projections de recettes ont été faites séparément au titre de l'immigration, du rapatriement et de la rétention. Les recettes projetées au titre de l'immigration visaient trois catégories (travailleurs qualifiés, affaires et famille) et étaient fondées sur le nombre d'immigrants de chaque catégorie pour chacune des quatre années.

**3.99** L'analyse pourrait facilement être adaptée de façon à être appliquée au PCNB. Elle pourrait également être utilisée pour la réalisation d'une analyse annuelle comparant les chiffres réels de rendement aux projections initiales. Le Secrétariat nous a dit qu'une analyse financière comparant les coûts et les recettes réels du PCNB aux projections n'a pas été effectuée.

**Le programme a effectué en 2004 une évaluation des candidats admis.**

**3.100** Le Secrétariat nous a dit que le programme a effectué en 2004 une évaluation interne de 123 candidats admis et qu'il a établi que plus de 70 % des candidats vivaient au Nouveau-Brunswick et respectaient les conditions du programme. Une évaluation semblable n'a pas été effectuée depuis 2004.

**Le Secrétariat n'évalue pas de façon formelle le PCNB, comme l'exige l'entente conclue avec le gouvernement du Canada**

**3.101** Comme nous l'avons indiqué, le PCNB n'a pas d'approche uniforme pour déterminer si les candidats immigreront au Nouveau-Brunswick, n'assure pas de suivi des candidats et n'a pas d'approche uniforme pour recueillir l'information nécessaire au suivi du programme. Par conséquent, le Secrétariat ne sait pas combien de candidats s'établissent au Nouveau-Brunswick. Il est donc impossible pour le gouvernement provincial de déterminer si le PCNB atteint son objectif « *d'augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province* ». <sup>21</sup>

**3.102** Le Canada et le Nouveau-Brunswick n'ont pas encore négocié de plan d'activités d'évaluation, comme l'exige l'*Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province*

---

21. *Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province.*

(l'entente). Il s'agit là d'une non-conformité au paragraphe 7.1 de l'entente, reproduit au tableau 8. Le Secrétariat nous a dit que CIC et les provinces ont eu des discussions à ce sujet au fil des années.

<b>8</b>	<b>Extrait de l'Entente Canada-Nouveau-Brunswick concernant l'évaluation du programme</b>
<b>Évaluation du programme et échange d'information</b>	
7.1 Le Canada et le Nouveau-Brunswick reconnaissent l'importance d'évaluer le programme de désignation de candidats de la province en vue d'établir ses répercussions et ses résultats au Nouveau-Brunswick. Par conséquent, immédiatement après la signature de l'entente, le Canada et le Nouveau-Brunswick négocieront un plan d'activités d'évaluation qui garantira qu'on dispose, aux intervalles indiqués, d'un volume suffisant de données et d'analyses pour former la base de discussions concernant la modification de l'entente.	
<b>Source :</b> <i>Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province</i> , 2005, page 6.	

**3.103** La vérificatrice générale du Canada a publié en automne 2009 le rapport intitulé *La sélection des travailleurs étrangers en vertu du programme d'immigration*. Sa vérification couvrait la planification et la gestion de sept programmes, dont le PCP. Dans son rapport, la vérificatrice dit que la plupart des provinces et des territoires ont conclu des ententes dans le cadre du PCP, que ces ententes prévoient la négociation d'un plan d'évaluation et que « [j]usqu'à présent, le Ministère n'a négocié aucun plan d'évaluation avec les provinces et les territoires »<sup>22</sup> Le tableau 9 présente la recommandation de la vérificatrice générale du Canada et la réponse du Ministère.

### Recommandations

**3.104** Le Secrétariat devrait s'assurer que le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick respecte l'Entente Canada-Nouveau-Brunswick.

**3.105** Le Secrétariat devrait élaborer et mettre en œuvre un plan d'évaluation qui lui permettrait de mesurer le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et de déterminer s'il atteint son objectif « d'augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province ».<sup>23</sup> Des mesures correctives devraient être prises afin de combler les lacunes relevées par l'évaluation.

22. Canada, Bureau du vérificateur général du Canada. *Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes : chapitre 2, la sélection des travailleurs étrangers en vertu du programme d'immigration*, Ottawa, le Bureau, 2009, p. 29.

23. *Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province*.

<b>9</b>	<b>Recommandation de la vérificatrice générale du Canada concernant le Programme des candidats des provinces.</b>
	<p><b>2.85 Recommandation.</b> Citoyenneté et Immigration Canada devrait travailler avec les provinces et les territoires pour s'assurer qu'en ce qui a trait au Programme des candidats des provinces :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des mécanismes sont en place pour recueillir et communiquer des renseignements adéquats en fonction des critères d'évaluation convenus;</li> <li>• des plans d'évaluation sont établis et mis en œuvre pour déterminer si les programmes des candidats des provinces atteignent les objectifs définis dans la <i>Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés</i> et son <i>Règlement</i>;</li> <li>• des mécanismes d'assurance de la qualité sont en place pour veiller à ce que les décisions de désignation des candidats soient uniformes et en conformité avec la <i>Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés</i> et son <i>Règlement</i> et les critères de leurs Programmes des candidats des provinces respectifs.</li> </ul> <p><b>Réponse du Ministère.</b> Recommandation acceptée. Le Ministère a défini un cadre d'évaluation et un modèle logique aux fins de l'évaluation du Programme des candidats des provinces prévue en 2010-2011. On se servira de la Banque de données longitudinales sur les immigrants pour établir les mesures et indicateurs de rendement, ce qui nous renseignera sur les résultats et le degré de rétention dans toutes les provinces et tous les territoires. Le Ministère est toujours prêt à travailler avec les provinces et les territoires sur les autres sources de données et mécanismes d'information qu'ils souhaitent utiliser.</p> <p>Ensuite, on comparera le rendement des programmes des candidats des provinces et les objectifs établis dans la <i>Loi sur l'immigration et la protection des réfugiés</i> et le <i>Règlement</i> connexe.</p> <p>Finalement, CIC convient de la nécessité de mécanismes d'assurance de qualité et il est prêt à travailler à leur élaboration avec les provinces et les territoires. Si l'assurance de la qualité devait être remise en cause, CIC est en mesure de produire sa propre évaluation des candidats des provinces et territoires.</p> <p><b>Source :</b> Canada, Bureau du vérificateur général du Canada. <i>Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes : chapitre 2, la sélection des travailleurs étrangers en vertu du programme d'immigration</i>, Ottawa, le Bureau, 2009, p. 30-31.</p>

### Des indicateurs de rendement sont requis pour le PCNB

**3.106** Nous avons discuté de la stratégie documentée du Secrétariat. Bien que des indicateurs de rendement pour l'immigration aient été énoncés comme objectifs dans la *Stratégie de croissance démographique du Secrétariat*, il en faut d'autres expressément pour le PCNB.

**3.107** Le Secrétariat n'a pas d'approche uniforme pour mesurer régulièrement le rendement du PCNB.

### Recommandation

**3.108** Le Secrétariat devrait établir des objectifs, des indicateurs de rendement et des procédures de suivi afin d'évaluer le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.

**Le rendement du PCNB  
n'est pas comparé  
régulièrement aux  
objectifs d'immigration**

**3.109** Les objectifs du Secrétariat, tels qu'ils sont énoncés dans la Stratégie de croissance démographique, ont déjà été présentés au tableau 5. L'un des objectifs consiste à : « *Créer des projets cofinancés avec le gouvernement fédéral pour accroître les fonds de soutien à l'établissement des immigrants et établir des partenariats avec des organismes communautaires pour améliorer les services locaux d'établissement et hausser le taux de rétention de 60 % à 80 % d'ici 2015.* »

**3.110** Le Secrétariat n'a pas d'approche pour mesurer le taux de rétention des candidats du PCNB. Comme nous l'avons indiqué plus tôt, le Secrétariat ne sait pas combien de candidats du PCNB s'établissent au Nouveau-Brunswick. (Le suivi du programme prend fin dès que le candidat arrive au Canada.) Par conséquent, le Secrétariat est incapable de comparer le rendement aux objectifs annuels fixés dans la stratégie.

**Recommandation**

**3.111** Le Secrétariat devrait élaborer et mettre en œuvre une approche qui lui permettrait de mesurer régulièrement le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et de comparer le rendement aux objectifs fixés dans la « *Stratégie de croissance démographique* ».

**Les objectifs semblent  
ambitieux  
comparativement au  
rendement réel  
*Comparaison du rendement  
aux objectifs fixés pour 2006-  
2009***

**3.112** Les objectifs d'immigration mentionnés dans la Stratégie de la croissance démographique de 2008 sont de 1 500 immigrants en 2006, de 1 900 immigrants en 2007, de 2 300 immigrants en 2008 et de 2 700 immigrants en 2009.<sup>24</sup> Le Secrétariat nous a dit que les objectifs publiés en matière d'immigration comprennent toutes les catégories d'immigrants et sont fondés sur l'hypothèse voulant qu'environ 70 % des immigrants soient issus du PCNB. Par conséquent, le nombre prévu d'immigrants passant par le PCNB serait de 1 050 en 2006, de 1 330 en 2007, de 1 610 en 2008 et de 1 890 en 2009.

**3.113** Le nombre d'immigrants admis au Canada par l'intermédiaire du PCNB est de 1 056 en 2006, de 978 en 2007 et de 1 133 en 2008. (Le nombre d'« immigrants admis » représente les candidats du PCNB qui sont arrivés au Canada, chiffre qui peut être considérablement plus élevé que le nombre de candidats qui s'établissent au Nouveau-Brunswick.)

---

24. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. *Soyez notre avenir : stratégie de croissance démographique du Nouveau-Brunswick*, [Fredericton (N.-B.)], le Secrétariat, février 2008, p. 11.

**3.114** En comparant le nombre d'« immigrants admis » (arrivés au Canada) au nombre prévu d'immigrants au Nouveau-Brunswick dans le cadre du PCNB, nous avons calculé le pourcentage comme étant de 101 % en 2006, de 74 % en 2007 et de 70 % en 2008. Même en tenant compte de la possibilité que ces chiffres soient gonflés du fait que des immigrants ne se sont pas établis au Nouveau-Brunswick, le nombre d'immigrants est bien en deçà des attentes du programme pour les années 2007 et 2008. Au moment de notre vérification, le Secrétariat n'avait pas de chiffres confirmés pour 2009. Nous avons comparé le nombre non confirmé d'« immigrants admis » (1 236) au nombre prévu d'immigrants au Nouveau-Brunswick dans le cadre du PCNB (1 890), puis calculé le pourcentage, soit 65 % en 2009.

**3.115** En juin 2010, le Secrétariat annonçait que : *« Depuis janvier 2007, il y a eu une augmentation nette de 6 393 personnes. Cela dépasse l'objectif fixé dans le discours sur l'état de la province d'accroître la population du Nouveau-Brunswick de 6 000 personnes d'ici la fin de 2009. Grâce à l'arrivée du plus grand nombre de migrants interprovinciaux depuis 1990, la population du Nouveau-Brunswick a connu une croissance démographique pendant 13 trimestres consécutifs, selon un rapport publié ce matin par Statistique Canada. »*<sup>25</sup> La province a peut-être atteint son objectif d'augmenter sa population de 6 000 personnes, mais elle n'est pas parvenue à atteindre les objectifs d'immigration de son PCNB.

#### **Comparaison du rendement à un objectif particulier**

**3.116** Les objectifs du Secrétariat, tels qu'ils sont énoncés dans la Stratégie de croissance démographique, ont été présentés au tableau 5. L'un des objectifs consiste à : *« Établir des cibles plus élevées quant au nombre d'immigrants attirés dans le cadre du Programme des candidats de la province au moyen du volet des travailleurs spécialisés. D'ici 2015, la proportion passera à 60 % de travailleurs qualifiés et à 40 % d'entrepreneurs. »* Le Secrétariat nous a dit que les chances qu'un candidat vienne au Nouveau-Brunswick et y vive sont plus grandes chez les requérants de la catégorie des travailleurs qualifiés que chez ceux de la catégorie affaires.

**3.117** Le tableau 10 présente le nombre de candidats désignés dans le cadre du PCNB par année depuis le début du programme au Nouveau-Brunswick. On y voit la répartition des désignations selon la catégorie de requérants : travailleurs qualifiés ou affaires. On y

25. Nouveau-Brunswick, Secrétariat de la croissance démographique. *Plus de 6000 nouveaux arrivants au Nouveau-Brunswick : communiqué de presse*, Fredericton (N.-B.), Communications Nouveau-Brunswick, 28 juin 2010.



voit également le pourcentage de désignations totales, par catégorie, pour chaque année. Le pourcentage de travailleurs qualifiés indique qu'au cours des premières années du programme, la majorité des candidats étaient des travailleurs qualifiés. (De 1999 à 2002, le pourcentage de travailleurs qualifiés a oscillé entre 50 % et 77 %.) Depuis 2003, le nombre de candidats dépasse la centaine et le pourcentage de travailleurs qualifiés a baissé de façon importante à moins de 50 %. Au cours des trois dernières années, soit de 2007 à 2009, le pourcentage de travailleurs qualifiés s'est situé à 36 %, 37 % et 38 %.

### Recommandations

**3.118 Le Secrétariat devrait revoir les objectifs d'immigration fixés dans la stratégie et établir un plan d'action précis pour atteindre ses objectifs.**

**3.119 Le Secrétariat devrait élaborer des plans opérationnels annuels à utiliser dans son travail quotidien, ce qui se traduirait par l'atteinte des objectifs annuels fixés dans la *Stratégie de croissance démographique*.**

<b>10</b> Nombre de candidats du PCNB, par catégorie					
Année	Nombre de candidats	Travailleurs qualifiés		Affaires	
		Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
1999	4	2	50 %	2	50 %
2000	32	20	63 %	12	37 %
2001	51	28	55 %	23	45 %
2002	60	46	77 %	14	23 %
2003	109	53	49 %	56	51 %
2004	197	63	32 %	134	68 %
2005	342	101	30 %	241	70 %
2006	331	152	46 %	179	54 %
2007	432	156	36 %	276	64 %
2008	513	191	37 %	322	63 %
2009	550	211	38 %	339	62 %
<b>Total</b>	<b>2 621</b>	<b>1 023</b>	<b>39 %</b>	<b>1 598</b>	<b>61 %</b>
Source : Tableau préparé par le Bureau du vérificateur général à l'aide de l'information fournie par le Secrétariat de la croissance démographique. Chiffres non vérifiés.					

**Aucun rapport public n'est publié sur le rendement du programme**

**3.120 Le Secrétariat ne publie pas de rapports publics sur le rendement du PCNB.**



**3.121** En 2009, le Ministère n'a pas rendu compte du rendement du PCNB dans son rapport annuel. L'information publiée par le Ministère sur le PCNB comprend une description du programme et des statistiques. Il n'y a pas d'information sur le rendement pour refléter le succès du programme.

**3.122** De l'information typique sur le rendement du programme pourrait être publiée, notamment : le but du programme et son degré de succès; les objectifs visés et les progrès réalisés dans leur atteinte; l'incidence du programme.

### Recommandation

**3.123** Pour améliorer la reddition de comptes devant l'Assemblée législative et le public, le Secrétariat devrait rendre compte du rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick à la fois sur son site Web et dans le rapport annuel du Ministère.

### Conclusion

**3.124** Le présent chapitre fait état des aspects positifs du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick, de même que des choses que le Secrétariat doit améliorer pour que le programme atteigne son objectif.

**3.125** Dans l'ensemble, nous avons constaté que le Secrétariat ne sait pas si le PCNB atteint son objectif « *d'augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province* ». <sup>26</sup> Même si le PCNB fonctionne depuis 1999 et a permis d'amener 5 509 immigrants au Canada, il ne sait pas combien d'entre eux se sont établis au Nouveau-Brunswick. Sans mesurer le nombre de candidats qui s'établissent et restent au Nouveau-Brunswick, le PCNB ne peut déterminer s'il atteint son objectif et s'il est économiquement avantageux pour la province.

**3.126** En ce qui concerne nos objectifs, nous avons conclu que le Secrétariat a cerné et documenté des mesures de planification importantes pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick, que le Secrétariat n'a pas de processus ni de contrôles adéquats pour exécuter le programme et que le Secrétariat ne mesure pas le rendement du programme et est, par conséquent, incapable de rendre compte de son rendement. Nous avons également signalé que la province ne respecte pas deux clauses de l'*Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province*.

---

26. *Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province.*

**3.127** Plusieurs éléments fondamentaux sont présents pour assurer l'efficacité du PCNB, notamment l'énonciation claire du but du programme, la mise en place d'une stratégie et l'établissement de procédures documentées pour le traitement des demandes. L'élément principal qui fait défaut se situe au niveau du suivi. Sans un suivi des candidats, le PCNB est incapable de mesurer son succès et de rendre compte de son rendement, court un risque accru d'abus parce que les immigrants utilisent le programme comme porte d'entrée au Canada en raison de ses délais de traitement plus courts et ne se conforme pas à l'*Entente Canada-Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province*. Le Secrétariat traite beaucoup de demandes dans le cadre du PCNB, mais les avantages de ce traitement sont inconnus parce que le programme ne mesure pas le nombre de candidats qui s'établissent au Nouveau-Brunswick et contribuent à son économie.

**3.128** Nous reconnaissons les défis qui se posent au PCNB. Par exemple, obliger un candidat à respecter son engagement de s'établir en permanence au Nouveau-Brunswick est contraire à la *Charte des droits et libertés*, lui permettant de déménager et de résider ailleurs au Canada. Toutefois, il ne faut pas confondre la mise à exécution de l'engagement pris en matière de résidence permanente avec le suivi de la résidence permanente. Un autre exemple de défi à relever a trait à la mesure du succès du PCNB. Les expressions telles qu'« avantage économique » et « résidence permanente » doivent être définies et des délais précis doivent être fixés parce qu'un candidat admis peut ne pas devenir un résident du Nouveau-Brunswick et parce que le fait d'être un résident permanent du Nouveau-Brunswick n'est pas synonyme d'être un résident qui « contribue immédiatement à la vie économique de la province ». <sup>27</sup> La période s'écoulant entre le moment où un requérant est désigné et celui où le candidat devient un résident du Nouveau-Brunswick est longue, peut varier considérablement d'un candidat à un autre et ne peut être régie par le programme. Il faudra que des hypothèses et des estimations soient faites et documentées.

**3.129** Nous avons formulé des recommandations afin de combler les lacunes relevées. La plupart des provinces ont un PCP et une stratégie pour accroître l'immigration et la rétention. On pourrait dire qu'il s'agit d'un secteur d'activité où la concurrence est vive. Il est donc important que le PCNB soit efficace dans ses efforts de recrutement, son traitement des demandes, sa prise de décisions en

---

27. Canada, *Citoyenneté et Immigration Canada* (en ligne), sur Internet : <http://www.cic.gc.ca/francais/immigrer/provinces/index.asp>.

matière de désignation et son suivi de la rétention. Le gouvernement fédéral s'attend à ce que le Programme des candidats des provinces croisse.<sup>28</sup> Les objectifs d'immigration que l'on retrouve dans *Soyez notre avenir : stratégie de croissance démographique du Nouveau-Brunswick* font en sorte que le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick devra croître au cours des prochaines années. La prompte mise en œuvre de nos recommandations se traduira par une amélioration du programme et par une plus grande capacité d'en mesurer le succès pendant cette phase de croissance prévue.

---

28. Canada, Citoyenneté et Immigration Canada. *Le gouvernement du Canada dépose le plan d'immigration pour 2010: communiqué de presse*, Ottawa, Citoyenneté et Immigration Canada, 30 octobre 2009.

## Annexe - Recommandations

**3.130** Suivent nos recommandations en ce qui concerne les éléments qui, à notre avis, devraient être modifiés. Chacune de nos recommandations au Secrétariat est accompagnée d'une réponse de ce dernier. Les recommandations ont trait à deux de nos trois objectifs, à savoir :

- l'exécution du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (tableau 11);
- la mesure du rendement du PCNB et la présentation de rapports sur le rendement (tableau 12).

11	Recommandations ayant trait à l'exécution du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick
Recommandation	Réponse du Secrétariat
<b>Information utile sur Internet</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le Secrétariat devrait fournir davantage de renseignements sur les représentants en immigration, notamment en indiquant ce à quoi un requérant devrait s'attendre lorsqu'il prend des dispositions avec un représentant en immigration.</i></li> <li>• <i>Le Secrétariat devrait songer à mettre l'information fournie sur son site Web au sujet du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick dans la langue des pays où se trouvent les marchés ciblés par le programme.</i></li> </ul>	<p><i>Le Secrétariat de la croissance démographique (le Secrétariat) offre toutes sortes de renseignements pertinents sur le site Web provincial.</i></p> <p><i>Des renseignements supplémentaires au sujet des représentants en immigration sont fournis à tous les requérants lors de l'entrevue. Les renseignements principaux sont fournis aux requérants dans la langue de leur choix.</i></p>
<b>Suivi du programme</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Le Secrétariat devrait élaborer et mettre en œuvre des procédures de suivi adéquates pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.</i></li> <li>• <i>Le Secrétariat devrait s'assurer que la catégorie affaires révisée est étayée par des directives et des procédures documentées, par des formulaires et des dossiers ayant trait au dépôt remboursable sous conditions de 75 000 dollars et par des contrôles adéquats pour la réception et le déboursement des dépôts.</i></li> </ul>	<p><i>Le Secrétariat est d'accord cette recommandation. Des méthodes de suivi sont en cours d'élaboration et seront mises en œuvre en temps opportun.</i></p> <p><i>Le Secrétariat est d'accord cette recommandation. Des directives et des procédures documentées sont en cours d'élaboration et seront mises en œuvre quand la première désignation fondée sur le présent programme sera terminée.</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Les rôles et les responsabilités concernant le suivi des activités des candidats admis devraient être clairement assignés aux membres du personnel. Les membres du personnel qui s'occupent du traitement des nouveaux dépôts remboursables sous conditions (réception, enregistrement, contrôle, remboursement, etc.) devraient recevoir une formation appropriée.</i></li> </ul>	<p><i>Le Secrétariat est d'accord cette recommandation.</i></p>

**11**

suite

**Recommandations ayant trait à l'exécution du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick****Recommandation****Réponse du Secrétariat****Suivi du programme (suite)**

- *Le Secrétariat devrait s'assurer que les dépôts remboursables sous conditions de 75 000 dollars, qui sont exigés des candidats de la catégorie affaires, sont bien enregistrés dans un compte distinct et que des rapprochements réguliers sont effectués en regard du statut des candidats.*
- *Le Secrétariat devrait obtenir les ressources supplémentaires nécessaires pour assurer un suivi adéquat des activités d'affaires des candidats admis.*

*Le Secrétariat est d'accord avec cette recommandation.*

*Le Secrétariat est d'accord avec cette recommandation.*

**Directives documentées sur le programme**

- *Le Secrétariat devrait s'assurer que tous les membres du personnel connaissent bien la directive sur les conflits d'intérêts et comprennent bien comment elle s'applique à leur travail et au Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.*
- *Le Secrétariat devrait s'assurer que le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick est adéquatement étayé par des directives et des procédures documentées.*

*Le Secrétariat respecte la directive du gouvernement provincial sur les conflits d'intérêts.*

*Le Secrétariat est d'accord avec cette recommandation.*

**Projets pilotes**

- *Le Secrétariat devrait s'assurer qu'un projet pilote est bien planifié et documenté avant d'être mis en œuvre.*
- *Le Secrétariat devrait conclure des ententes par écrit avec les parties qui participent à la réalisation des projets pilotes, afin d'énoncer clairement leurs responsabilités et d'établir un cadre de présentation de rapports ou un plan de communication aux fins de reddition de comptes.*
- *Le Secrétariat devrait s'assurer que chaque projet pilote est évalué.*

*Le Secrétariat est d'accord avec ces recommandations.*

**Direction de l'établissement et du multiculturalisme**

- *Le Secrétariat devrait examiner sa structure organisationnelle et songer à déplacer la Direction de l'établissement et du multiculturalisme de façon qu'elle se retrouve dans la même direction que le PCNB, au sein de la Division de l'immigration.*

*Le Secrétariat reverra la structure organisationnelle actuelle quand il jugera qu'il est nécessaire de le faire.*



12	Recommandations ayant trait à la mesure du rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et à la présentation de rapports sur le rendement
<i>Recommandation</i>	<i>Réponse du Secrétariat</i>
<b>Mesure du rendement</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Secrétariat devrait s'assurer que le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick respecte l'Entente Canada – Nouveau-Brunswick.</li> </ul>	<p>Le Secrétariat est d'accord avec cette recommandation.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Secrétariat devrait élaborer et mettre en œuvre un plan d'évaluation qui lui permettrait de mesurer le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et de déterminer s'il atteint son objectif « d'augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province<sup>1</sup> ». Des mesures correctives devraient être prises afin de combler les lacunes relevées par l'évaluation.</li> </ul>	<p>Le Secrétariat est d'accord avec cette recommandation.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Secrétariat devrait établir des objectifs, des indicateurs de rendement et des procédures de suivi afin d'évaluer le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick.</li> </ul>	<p>Le Secrétariat a établi des objectifs et des indicateurs de programme. La pertinence continue de ces mesures sera examinée en temps opportun.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Secrétariat devrait élaborer et mettre en œuvre une approche qui lui permettrait de mesurer régulièrement le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et de comparer le rendement aux objectifs fixés dans la « Stratégie de croissance démographique ».</li> </ul>	<p>Le Secrétariat est d'accord avec cette recommandation.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Secrétariat devrait revoir les objectifs d'immigration fixés dans la stratégie et établir un plan d'action précis pour atteindre ses objectifs.</li> </ul>	<p>Le Secrétariat accepte d'examiner les objectifs; des plans d'action seront élaborés, au besoin.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Le Secrétariat devrait élaborer des plans opérationnels annuels à utiliser dans son travail quotidien, ce qui se traduirait par l'atteinte des objectifs annuels fixés dans la Stratégie de croissance démographique.</li> </ul>	<p>Le Secrétariat est d'accord avec cette recommandation.</p>
<b>Rapports sur le rendement</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour améliorer la reddition de comptes devant l'Assemblée législative et le public, le Secrétariat devrait rendre compte du rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick à la fois sur son site Web et dans le rapport annuel du Ministère.</li> </ul>	<p>Le Secrétariat respecte la directive provinciale sur les rapports annuels.</p>

<sup>1</sup> Entente Canada – Nouveau-Brunswick sur les candidats de la province.



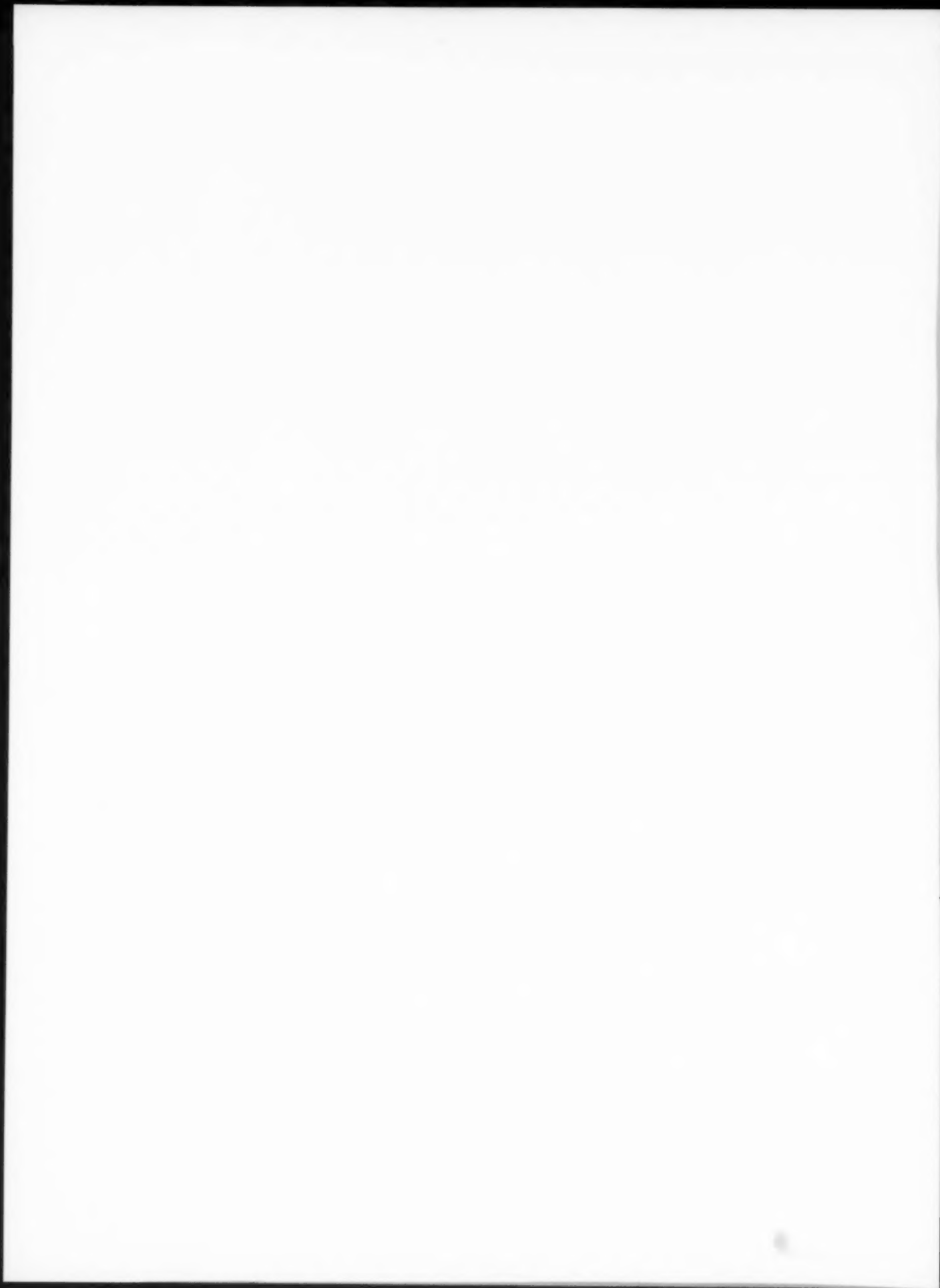
# Chapitre 4

## Ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport

### Banque d'oeuvres d'art

#### Contenu

Introduction .....	93
Contexte .....	93
Étendue .....	97
Résumé des résultats et conclusion .....	98
État des œuvres .....	99
Administration du programme de prêt .....	102
Protection des œuvres .....	105
Entretien et conservation des œuvres .....	107
Autres questions .....	111



# Ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport

## Banque d'oeuvres d'art

### Introduction

4.1 Le rapport du Comité consultatif du Premier ministre sur les arts daté de janvier 1989 comprend l'observation suivante :

*Rien ne dit que « l'image » d'une nation ou d'une province doive se cautionner [sic] à un vieux stéréotype familier – le homard et les têtes de violon (même si nous les aimons) -- ou à une fabrication superficielle créée à grands frais par des experts en relations publiques. [...] Si notre « image » reflète une vraie créativité, elle persuade et attire; elle touche au plus profond de nous-mêmes, et son effet dure. Il ne s'agit pas simplement de la perception que les gens ont de nous. Nous devons apprendre à voir, à connaître et à apprécier nous-mêmes « ce qui est unique dans [notre] coin particulier du monde ». [...] Les arts renforcent de telles perceptions et les rendent plus claires [...]. Les arts dévoilent la profondeur; ils ne deviennent pas surannés [sic]; ils ont la qualité de la durée du temps.*

4.2 La Banque d'œuvres d'art du Nouveau-Brunswick est l'une des plus anciennes banques provinciales d'œuvres d'art du Canada; seules les banques de la Saskatchewan et de l'Ontario ont été mises sur pied avant celles du Nouveau-Brunswick. En janvier 2010, la banque détenait quelque 743 œuvres créées par des artistes du Nouveau-Brunswick. À l'instar des collections de la Galerie d'art Beaverbrook et du Musée du Nouveau-Brunswick, la banque détient l'une des plus importantes collections publiques d'œuvres d'art du Nouveau-Brunswick et constitue une valeur culturelle et un bien historique pour la population du Nouveau-Brunswick.

### Contexte

4.3 La Banque d'œuvres d'art a été fondée en 1968 à titre de programme provincial dans le but de soutenir les artistes du

Nouveau-Brunswick et de servir le gouvernement en exposant des œuvres dans les immeubles du gouvernement. Son mandat est donc très similaire à celui des banques d'œuvres d'art qui existent dans la plupart des autres provinces. Outre une brève mention sur l'acquisition d'œuvres d'art à l'alinéa 3e) de la *Loi sur le Conseil des arts du Nouveau-Brunswick*, le programme n'est visé par aucune mesure législative provinciale. La collection est considérée comme une collection contemporaine, c'est-à-dire que les œuvres sont acquises pour enrichir la collection dans les deux ans suivant leur création. Les œuvres historiques ne sont pas admissibles aux fins d'achat.

4.4 La Banque d'œuvres d'art est administrée par la Direction du développement des arts du ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport. Le rapport annuel de 2006 du ministère précise que :

*la Banque d'œuvres d'art du Nouveau-Brunswick [...] témoigne de l'excellence dans les arts visuels en faisant l'acquisition d'œuvres d'artistes du Nouveau-Brunswick.*

4.5 La Banque d'œuvres d'art appuie donc un aspect important de la mission et du mandat généraux du ministère, à savoir travailler avec les gens du Nouveau-Brunswick afin d'enrichir la qualité de vie grâce à l'élaboration de politiques et à la prestation de services ayant trait au développement des arts et du patrimoine artistique dans la communauté.

4.6 Le programme de la Banque d'œuvres d'art se compose de trois sous-programmes : acquisitions, prêts et expositions.

#### **Acquisitions**

4.7 Selon le site Web du ministère, les principaux objectifs du processus d'acquisition sont les suivants :

- Promouvoir l'excellence par l'acquisition d'œuvres d'art.
- Mettre sur pied une collection d'œuvres d'art contemporaines d'artistes demeurant au Nouveau-Brunswick.
- Soutenir et encourager les artistes visuels qui demeurent et travaillent dans la province du Nouveau-Brunswick, qu'ils soient en début de carrière, à mi-carrière ou établis avec une réputation de longue date.
- Rendre la collection accessible au public et aux fonctionnaires en exposant les œuvres dans les immeubles du gouvernement provincial.
- Rendre la collection accessible à des fins éducatives.

**4.8** Il y a plusieurs raisons pour lesquelles la Banque d'œuvres d'art est importante pour les artistes visuels de la province, dont les suivantes :

- elle accroît la visibilité des arts visuels dans la province;
- elle fournit aux artistes une rémunération qui leur permet de continuer à créer de l'art;
- elle accroît la renommée des artistes qui ont des œuvres à la Banque d'œuvres d'art, car leur travail fait partie d'une collection importante;
- elle aide les artistes dont les œuvres sont retenues pour la Banque d'œuvres d'art à obtenir des recommandations.

**4.9** Les deux derniers points mentionnés servent à augmenter les chances de ventes futures par l'artiste, ce qui ajoute aux revenus de la communauté des arts visuels du Nouveau-Brunswick en plus des sommes payées pour acquérir les œuvres.

**4.10** Le processus d'acquisition par jury a lieu tous les deux ans. Les artistes doivent faire une demande et soumettre leur œuvre à un jury d'experts avant que l'achat de l'œuvre puisse être considéré. Le jury peut aussi recommander au ministère d'acheter certaines œuvres en particulier.

**4.11** Pour l'achat d'œuvres en 2009-2010, le budget des acquisitions a doublé pour atteindre 40 000 \$. Jusque-là, le budget des acquisitions de 10 000 \$ par année (c'est-à-dire la somme versée aux artistes pour leurs œuvres) n'avait pas augmenté depuis la mise sur pied du programme en 1968. Par conséquent, avant la récente augmentation budgétaire, le nombre d'œuvres qui pouvaient être achetées pour la Banque d'œuvres d'art à chaque processus d'acquisition annuel diminuait constamment.

**4.12** Les coûts reliés au processus d'acquisition, y compris les frais de jury, les frais de transport, les documents et les salaires, sont assumés par le ministère à même son budget de fonctionnement ordinaire et s'élèvent en moyenne à environ 10 000 \$ par cycle d'acquisitions depuis 2002.

**4.13** Les plus récentes acquisitions de la Banque d'œuvres d'art ont été annoncées en avril 2010. Au total, 21 œuvres d'art ont été achetées à un coût approximatif de 40 000 \$. Un autre processus d'acquisition biennal est prévu pour l'automne 2011.

**Prêts**

**4.14** La Direction du développement des arts fait la promotion de la Banque d'œuvres d'art en tant que collection active grâce au sous-programme de prêt de la banque. En vertu de ce sous-programme, les œuvres sont prêtées aux ministères et aux organismes publics pour être exposées dans différents édifices du gouvernement provincial. Les programmes de prêt et d'exposition permettent à la direction de faire avancer l'objectif du programme consistant à accroître la connaissance et la visibilité des artistes visuels du Nouveau-Brunswick en rendant la collection accessible aux fonctionnaires et au public.

**4.15** Les coûts d'installation reliés au programme de prêt sont facturés aux ministères appropriés. Les frais administratifs reliés à l'administration du programme de prêt, y compris le suivi de l'inventaire des œuvres, sont payés à même le budget général du ministère.

**Expositions**

**4.16** Un autre objectif du programme de la Banque d'œuvres d'art est de promouvoir le travail des artistes du Nouveau-Brunswick en rendant la collection accessible à des fins éducatives, ce que le ministère fait en montant dans la province des expositions itinérantes biennales de parties de la collection. Généralement, ce sont les œuvres les plus récentes de la collection qui sont exposées. Toutefois, en 2008 et en 2009, le ministère a monté une exposition intitulée « Quarante ans, ça se fête : Exposition anniversaire de la Banque d'œuvres d'art du Nouveau-Brunswick », qui comprenait des œuvres plus anciennes créées par des artistes renommés du Nouveau-Brunswick. Au cours des dernières années, le ministère a aussi présenté des expositions à Ottawa, à Fredericton, à Red Bank et à Miramichi.

**Justification de notre vérification**

**4.17** Comme la collection de la Banque d'œuvres d'art constitue l'une des plus importantes collections connues d'œuvres d'artistes renommés actuels et passés du Nouveau-Brunswick et que cette collection est reconnue comme un bien de valeur pour la population du Nouveau-Brunswick, nous sommes d'avis qu'elle doit être administrée, protégée, tenue et conservée de façon adéquate par la province.

**4.18** Après des discussions préliminaires avec le ministère, nous avons déterminé que, bien que le processus d'acquisition semble bien géré et que le risque soit donc faible, les risques associés à l'état actuel des œuvres de la collection de la Banque d'œuvres d'art étaient suffisants pour justifier des travaux de vérification de notre



part. En particulier, le fait que le ministère n'a aucun budget pour s'occuper des œuvres dont il est déterminé qu'elles ont besoin d'un traitement d'entretien ou de conservation nous préoccupe, bien qu'il ait été établi que de nombreuses œuvres prêtées ou entreposées sont dans un état non conforme aux normes. Nous avons également des préoccupations relatives à la sécurité de la collection, étant donné la dispersion des œuvres dans divers bureaux du gouvernement.

**4.19** En conséquence, nous avons déterminé qu'il serait utile pour notre bureau d'effectuer une vérification limitée de la Banque d'œuvres d'art, et en particulier de l'inventaire actuel des œuvres de la collection.

## Étendue

**4.20** L'objectif de notre vérification était le suivant :

*Voir si toutes les œuvres d'art acquises pour la Banque d'œuvres d'art provinciale peuvent être recensées et sont protégées, entretenues et conservées de façon adéquate.*

**4.21** Pour notre vérification, nous avons retenu un échantillon d'œuvres dans les enregistrements de la base de données tenue par la Direction du développement des arts du ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport. Nous avons procédé à une inspection physique de certaines œuvres prêtées à différents bureaux du gouvernement ou entreposées à Kings Landing. De plus, nous avons évalué leur état avec l'aide d'un membre du personnel du ministère. Nous avons aussi eu des discussions avec des représentants du ministère et appliqué d'autres procédés jugés nécessaires.

## Résumé des résultats et conclusion

Domaine et critère de vérification	Résumé des constatations de vérification
<i>Gestion – La Banque d'œuvres d'art du N. B. devrait s'assurer que des mesures de contrôle adéquates sont en place pour la gestion de l'inventaire des œuvres.</i>	<p>De façon générale, nous avons conclu que des mesures de contrôle suffisantes sont en place pour gérer l'inventaire des œuvres de la collection de la Banque d'œuvres d'art.</p> <p>Cependant, nous avons formulé des recommandations visant les risques associés à la base de données actuelle de la Banque d'œuvres d'art et à la séparation des tâches parmi le personnel de la Banque d'œuvres d'art.</p> <p>Nous avons aussi recommandé que le personnel de la Banque d'œuvres d'art fasse régulièrement rapport sur l'état de la collection de la Banque d'œuvres d'art à la haute direction du ministère.</p>
<i>Protection – La Banque d'œuvres d'art du N. B. devrait s'assurer que toutes les œuvres sont suffisamment protégées contre le vol et contre les dommages infligés délibérément et les dommages attribuables aux conditions ambiantes (éviter les rayons directs du soleil, les températures extrêmes, etc.)</i>	<p>Nous avons conclu que, de façon générale, les œuvres sont suffisamment protégées contre le vol et les dommages.</p> <p>Au total, 13 œuvres n'ont pas pu être recensées au moment de l'établissement en 2001 de la base de données et du système de contrôle actuels. Il n'y a toutefois pas eu de perte depuis.</p>
<i>Conservation – La Banque d'œuvres d'art du N. B. devrait faire des évaluations périodiques de la stabilité structurelle et de l'étendue de toute détérioration physique des œuvres et effectuer en temps opportun les traitements de conservation nécessaires.</i>	<p>Nous avons conclu que le personnel de la Banque d'œuvres d'art évalue régulièrement les besoins des œuvres de la collection en matière de conservation. Cependant, dans de nombreux cas, le traitement de conservation nécessaire n'est pas effectué en raison d'un manque de ressources, ce qui met en péril de nombreuses œuvres de la collection.</p> <p>Nous avons donc recommandé au ministère de déterminer si l'objectif actuel du programme visant l'acquisition et le maintien d'une collection permanente d'œuvres d'artistes visuels du Nouveau-Brunswick est toujours atteignable, ou si cet objectif devrait être modifié pour tenir compte des ressources limitées dont dispose la Banque d'œuvres d'art. Si l'objectif est considéré comme toujours pertinent, le ministère devrait affecter des fonds suffisants à la Banque d'œuvres d'art pour lui permettre d'assurer en permanence le bon état de toutes les œuvres.</p>

Domaine et critère de vérification	Résumé des constatations de vérification
Entretien - La Banque d'œuvres d'art du N. B. devrait s'assurer que l'entretien requis par les œuvres (nouveau cadre, nettoyage, etc.) est effectué en temps opportun.	Nous avons conclu que le personnel de la Banque d'œuvres d'art évalue régulièrement les besoins des œuvres de la collection en matière d'entretien. Cependant, dans de nombreux cas, le traitement d'entretien n'est pas effectué en raison d'un manque de ressources, ce qui fait que de nombreuses œuvres de la collection risquent de subir des dommages encore plus importants.
Autre – Aucun critère	Nous avons recommandé que le personnel de la Banque d'œuvres d'art envisage et, lorsque c'est faisable, adopte d'autres solutions pour accroître l'exposition du public à la collection.  Nous avons aussi recommandé que le ministère présente de l'information sur le rendement relativement à la Banque d'œuvres d'art dans son rapport annuel.

### Conclusion

**4.22** À la lumière de nos constatations, nous avons conclu que toutes les œuvres de la collection peuvent être recensées et sont protégées de façon adéquate. Cependant, nous avons aussi conclu que, vu qu'il s'agit d'une collection active qui est exposée en tout temps, les œuvres de la collection ne font pas l'objet d'un traitement d'entretien et de conservation adéquat en raison du manque de fonds disponibles pour effectuer le travail nécessaire. Par conséquent, l'état général de la collection est moins bon que ce qui est normalement attendu d'une collection permanente, ce qui devrait préoccuper les législateurs et le public.

### État des œuvres

**4.23** La base de données de la Banque d'œuvres d'art contenait une liste de 756 œuvres en date de janvier 2010. Un représentant du ministère a indiqué que 743 œuvres font actuellement partie de la collection et que 13 autres sont manquantes ou n'ont jamais été achetées. C'est en 2001 qu'on a découvert que ces 13 œuvres ne pouvaient pas être recensées, date à laquelle la base de données actuelle a été mise sur pied et que la collection au complet a été inventoriée et photographiée. Par ailleurs, 33 autres œuvres d'artistes acadiens qui ont déjà fait partie de la collection ont été retirées de l'inventaire et transférées à l'Université de Moncton il y a un certain nombre d'années.

**4.24** Les œuvres comprises dans la Banque d'œuvres d'art sont classées dans trois catégories distinctes en fonction de leur état afin

de déterminer lesquelles ont besoin d'un traitement d'entretien ou de conservation.

1. Bon – Une œuvre en bon état signifie que l'œuvre, le cadre et le système d'accrochage sont en bon état.
2. Passable – Une œuvre dans un état passable signifie que le passe-partout, le cadre, le dos protecteur ou le système d'accrochage doivent être remplacés, car leur état menace l'intégrité de l'œuvre. Toutefois, le liant (c'est-à-dire les matériaux qui composent l'œuvre proprement dite) ne semble pas touché. Un dos protecteur acide, un cadre gauchi ou un passe-partout qui se soulève ou gondole sont des problèmes fréquents.
3. Mauvais – Une œuvre en mauvais état signifie que l'œuvre est fragile et en péril et que le liant a été touché.

**4.25** Nous avons retenu un total de 33 enregistrements dans la base de données de la Banque d'œuvres d'art aux fins d'un contrôle par sondages. Toutes les œuvres retenues ont été trouvées dans les endroits indiqués dans la base de données. Les œuvres comprises dans notre échantillon se trouvaient dans différents ministères et organismes publics ainsi que dans les installations d'entreposage à Kings Landing, où les œuvres non prêtées actuellement sont conservées. La pièce 4.1 montre l'état relatif des 33 œuvres au moment de notre examen au début de 2009.

*Pièce 4.1 État des œuvres examinées dans l'échantillon*

État	Éléments de l'échantillon	Pourcentage de l'échantillon
Bon	7	21,2 %
Passable	20	60,6 %
Mauvais	6	18,2 %
Total	33	100,0 %

**4.26** La principale raison pour laquelle nous avons évalué que la majorité des éléments de notre contrôle par sondages étaient dans un état passable était que le cadre avait besoin de réparation ou un matériau acide avait été utilisé à l'origine pour le passe-partout et le dos protecteur et devait être remplacé.

**4.27** Conjointement avec notre vérification, nous avons demandé au ministère quelle était son évaluation de l'état de la collection.

Cette information nous a été fournie en janvier 2010 et était fondée sur l'évaluation par le ministère d'œuvres individuelles examinées au cours des dernières années; le résultat figure dans la deuxième colonne du tableau qui suit. La troisième colonne montre notre projection de l'état de la collection en fonction des pourcentages obtenus dans chaque catégorie relativement à l'état des œuvres dans l'échantillon de notre contrôle par sondages.

Pièce 4.2 Projection comparative de l'état de la collection de la Banque d'œuvres d'art

État de l'œuvre	Évaluation de l'état par le ministère	Nombre projeté d'après les résultats de notre vérification
Bon	474	158
Passable	212	450
Mauvais	57	135
<b>Total</b>	<b>743</b>	<b>743</b>

**4.28** Comme on peut le constater en comparant les colonnes deux et trois de la pièce 4.2, il existe des différences considérables entre notre projection et l'évaluation fournie par le ministère. Nous soulignons que nous avons eu l'aide d'un membre du personnel de la Banque d'œuvres d'art pour déterminer l'état des œuvres. Les descriptions de l'état des œuvres dans les enregistrements de la base de données de la Banque d'œuvres d'art étaient, pour la plupart, fondées sur des examens effectués bien avant notre travail.

**4.29** Interrogé au sujet d'une explication possible de ces différences, un représentant du ministère a déclaré que, comme il s'agit d'une collection active dont la plupart des œuvres sont exposées en tout temps dans des conditions qui ne sont pas celles d'un musée, la collection est plus vulnérable à la détérioration qu'une collection semblable appartenant à un musée ou à une galerie d'art. La description de l'état de bon nombre des œuvres fluctue à mesure que les matériaux du cadre se détériorent, que les œuvres continuent d'être exposées pour de longues périodes et que le personnel de la Banque d'œuvres d'art reçoit de l'information plus à jour sur les normes de conservation.

**4.30** Comme ils sont basés sur un examen plus récent des œuvres, nos chiffres semblent indiquer que l'état de la collection se détériore. Par ailleurs, les deux ensembles de chiffres montrent qu'un nombre considérable d'œuvres sont en danger et ont besoin d'un traitement de conservation (elles sont en mauvais état) ou d'un traitement d'entretien (elles sont dans un état passable). Il semble aussi que



l'état général de la collection est généralement inférieur à ce qui pourrait être raisonnablement attendu d'une collection dont la nature est censée être permanente.

**4.31** La collection semble se trouver à un point où toutes les œuvres devraient être évaluées sur le plan de la conservation et qu'un programme de restauration pour corriger les déficiences devrait être instauré. En fait, un restaurateur du Musée du Nouveau-Brunswick a recommandé que le ministère demande à un restaurateur professionnel de faire un constat d'état de la collection au complet afin d'avoir une meilleure idée des besoins réels de la collection en matière de conservation et de restauration.

### **Administration du programme de prêt**

**4.32** La Banque d'œuvres d'art, y compris le programme de prêt, était administrée par un gestionnaire à temps partiel (la coordonnatrice de la Banque d'œuvres d'art) et par un membre du personnel à temps partiel qui s'occupait de tâches techniques, dont l'installation des œuvres. Cependant, à compter d'avril 2010, la coordonnatrice de la Banque d'œuvres d'art sera affectée à un rôle à temps plein axé exclusivement sur les programmes d'arts visuels, ce qui signifie que plus de temps sera consacré à l'administration du programme de la Banque d'œuvres d'art.

**4.33** Des lignes directrices ont été établies au sujet du processus à suivre pour prêter des œuvres aux ministères et organismes. En particulier :

1. Les œuvres peuvent être prêtées pour être exposées uniquement dans les bureaux des ministres, des sous-ministres, des sous-ministres adjoints, des directeurs généraux ou dans l'aire de réception ou la salle de conférence de la haute direction.
2. Les œuvres doivent être installées uniquement dans des endroits où l'intensité lumineuse n'excède pas les limites acceptables et où le taux d'humidité est constant et n'excède pas les limites acceptables.
3. Les œuvres ne doivent pas être installées près d'appareils de chauffage ou de conditionnement d'air ni à aucun autre endroit où l'œuvre pourrait être endommagée.
4. Les œuvres doivent être installées dans des endroits où des membres du personnel sont généralement présents afin d'en assurer la sécurité (c'est-à-dire pas dans les entrées, les



couloirs ni les aires de réception où il n'y a pas de personnel désigné).

5. Les œuvres doivent être manipulées (c'est-à-dire installées, déplacées ou retirées) uniquement par le personnel de la Banque d'œuvres d'art.
6. Les pertes, dommages ou détériorations des œuvres d'art prêtées doivent être immédiatement signalés à la coordonnatrice de la Banque d'œuvres d'art par le ministère ou l'organisme emprunteur.
7. Les coûts d'installation et d'entretien reliés aux dommages, au vol ou à la perte d'œuvres empruntées doivent être assumés par le ministère emprunteur (c'est-à-dire les coûts sont recouvrés auprès du ministère concerné).
8. Les ministères sont tenus de signer un accord de prêt pour chaque œuvre empruntée à la Banque d'œuvres d'art.

**4.34** La coordonnatrice de la Banque d'œuvres d'art remet un document des lignes directrices aux ministères à leur première demande d'emprunt d'œuvres.

**4.35** Au cours de notre travail, nous avons relevé deux secteurs de risque concernant l'administration de la Banque d'œuvres d'art.

1. La base de données actuelle de la Banque d'œuvres d'art utilise l'application Filemaker Pro, un outil informatique utilisé par de nombreux musées dans la province. Le soutien technologique est fourni au ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport par le ministère de l'Éducation, mais ce dernier ne soutient pas l'application Filemaker Pro. À l'heure actuelle, le remplacement du système de la base de données de la Banque d'œuvres d'art n'est pas une priorité au ministère de l'Éducation. Une déficience du système pourrait perturber de façon importante les activités de la Banque d'œuvres d'art, ce qui pourrait mettre les œuvres en péril.
2. À l'heure actuelle, la coordonnatrice de la Banque d'œuvres d'art est chargée d'entrer l'information dans la base de données, et elle a aussi un accès physique à la collection. Il existe donc un risque de détournement interne des œuvres. Ce risque est courant au sein des organisations plus petites.

**4.36** Nous avons aussi remarqué que les activités et les résultats obtenus par la Banque d'œuvres d'art ne font pas l'objet de rapports internes réguliers à la haute direction du ministère. Sans une telle information, la direction ne peut pas facilement évaluer si le programme est toujours pertinent et rentable et s'il atteint ses objectifs. De tels rapports pourraient aussi aider la haute direction à mieux comprendre les besoins de la Banque d'œuvres d'art en matière de ressources, étant donné l'état actuel de la collection.

#### **Recommandations**

**4.37** Nous avons recommandé que les risques associés à la sécurité de la base de données de la Banque d'œuvres d'art soient gérés.

**4.38** Nous avons recommandé que le ministère prenne des mesures pour éliminer le risque associé au manque de séparation des fonctions relevé ci-dessus. Une solution pourrait être de confier à quelqu'un d'autre que la coordonnatrice de la Banque d'œuvres d'art la responsabilité d'entrer l'information dans la base de données de la banque.

**4.39** Nous avons recommandé que le personnel de la Banque d'œuvres d'art fasse régulièrement rapport sur l'état de la collection de la banque à la haute direction du ministère.

#### **Réponse du ministère**

**4.40** [Traduction.] *En mai 2010, le ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport a conclu un marché à court terme avec un fournisseur de services pour l'élaboration et la mise en œuvre d'une application Web pour la base de données de la Banque d'œuvres d'art. Les améliorations apportées au fonctionnement de la base de données, lesquelles exigent un investissement de 20 000 \$, permettront d'avoir de multiples administrateurs de système. Les améliorations respectent les pratiques exemplaires et les modèles d'élaboration d'application adoptés par le gouvernement. En plus de remplacer l'application inefficace et difficile à maintenir de la base de données, les améliorations à la base de données feront en sorte que plus d'une personne pourra être chargée d'entrer des données sécurisées relatives à la Banque d'œuvres d'art du Nouveau-Brunswick.*

**4.41** *Un système de rapports sera instauré pour assurer des rapports réguliers sur le rendement de la Banque d'œuvres d'art à l'intention de la haute direction du ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport.*

**Protection des œuvres**

**4.42** L'une des principales préoccupations que nous avons relevées au cours de notre planification préliminaire de cette vérification a trait à la sécurité de la collection, surtout du fait de la vaste dispersion des œuvres dans divers bureaux du gouvernement. Les œuvres de la collection doivent être protégées contre les dommages et le vol.

**4.43** Le ministère prend effectivement des mesures pour assurer la protection des œuvres. En particulier :

- Il a établi et applique des lignes directrices pour le programme de prêt, comme il est décrit précédemment. En particulier, le fait de restreindre l'installation et le déplacement des œuvres au personnel de la Banque d'œuvres d'art assure une préparation appropriée de l'œuvre ainsi que la vérification de l'état de l'œuvre et des conditions ambiantes de l'endroit dans lequel il est proposé de l'exposer dans les bureaux du gouvernement.
- Il s'assure que les œuvres de plus grande valeur sont soit entreposées de façon sûre, soit prêtées pour être exposées dans des lieux plus sûrs.
- Il s'assure que l'accès aux enregistrements de la base de données est limité, ce qui fait qu'il est plus difficile pour les voleurs potentiels de repérer les œuvres de valeur.
- Les œuvres qui ne sont pas prêtées sont entreposées au Centre des collections de Kings Landing, qui est considéré comme une installation sûre dont les conditions ambiantes sont contrôlées.
- Il effectue un dénombrement complet des œuvres tous les deux ans. Les dénombrements ont débuté en 2001, en même temps que l'élaboration de la base de données. Le dénombrement est effectué par le membre à temps partiel du personnel technique avec l'aide de la personne-ressource désignée dans chaque ministère ou organisme emprunteur. Notamment, le dénombrement permet de s'assurer que les œuvres se trouvent à l'endroit indiqué dans la base de données de la Banque d'œuvres d'art. Il permet aussi d'évaluer l'état des œuvres et de préparer de l'information à jour que la coordonnatrice de la Banque d'œuvres d'art saisit dans la base de données. Des images numérisées de chaque pièce de la collection sont enregistrées dans la base de données, ce qui facilite l'identification des œuvres qui sont exposées. Un représentant du ministère a indiqué que les dénombrements ne relèvent généralement aucun problème

majeur. À l'occasion, une œuvre peut avoir été déplacée dans un bureau, mais, comme il est mentionné précédemment, seulement 13 œuvres ne peuvent pas être recensées, et cela n'est jamais arrivé depuis 2001. Étant donné les ressources actuelles, il faut compter une pleine année pour effectuer chaque dénombrement.

**4.44** De plus, le ministère estime que le fait que les œuvres sont largement dispersées atténue le risque de perte importante en raison d'un vol ou de dommages causés par les conditions ambiantes.

**4.45** Au cours de notre contrôle par sondages dans les bureaux du gouvernement, nous avons constaté que, pour la plupart, les œuvres sont bien protégées et exposées dans des endroits sûrs aux conditions ambiantes appropriées. Nous avons relevé deux exceptions qui semblent des cas isolés et ne pas refléter des problèmes systémiques. Dans un cas, l'œuvre a été installée directement au-dessus d'une photocopieuse, dont la chaleur aurait pu causer des dommages. Dans l'autre cas, personne n'était présent à l'endroit où l'œuvre était exposée.

**4.46** Nous avons aussi visité le Centre des collections de Kings Landing afin d'observer les conditions d'entreposage des œuvres qui ne sont pas prêtées à l'heure actuelle, soit environ 15 % de la collection, ou plus de 100 œuvres au total. Toutes les œuvres sont conservées dans une pièce sécuritaire du centre pour laquelle un seul membre du personnel a la clé. Un gardien de sécurité est présent après les heures ouvrables. La température et l'humidité de la salle d'entreposage sont contrôlées et maintenues à des niveaux acceptables. Cependant, en raison de contraintes d'espace, les œuvres sont en majorité entassées les unes à côté des autres. Par conséquent, comme certaines œuvres ne sont pas protégées par un emballage, il existe un risque qu'elles soient endommagées. Un représentant du ministère a indiqué que la Banque d'œuvres d'art et la Direction du patrimoine du ministère, qui gère l'édifice, explorent la possibilité d'avoir des aires d'entreposage distinctes pour la Banque d'œuvres d'art.

**4.47** Au cours de notre vérification, un représentant du ministère a indiqué que la collection de la Banque d'œuvres d'art n'est pas couverte par une assurance de responsabilité civile. La collection est « auto-assurée », situation courante pour beaucoup d'autres biens du gouvernement. De plus, les œuvres détenues par la Banque d'œuvres d'art n'ont jamais fait l'objet d'une évaluation indépendante afin d'en déterminer la valeur, même si l'utilité de cette information était

limitée, puisque la collection est de nature permanente (c'est-à-dire que les œuvres ne devraient jamais être vendues) et auto-assurée.

**4.48** Un rapport ministériel préparé à l'interne en novembre 2006 avait estimé que la valeur marchande approximative des 710 œuvres alors détenues était de l'ordre de 3 millions de dollars. Il existe donc un risque de perte financière pour la province si des œuvres sont perdues ou volées. Le risque financier est le plus élevé en ce qui a trait aux œuvres de la collection des artistes les plus réputés, car bon nombre de ces œuvres ont une valeur marchande importante. Comme nous l'avons observé précédemment, la vaste dispersion de la collection parmi divers bureaux du gouvernement atténue effectivement le risque de perte étendue d'œuvres.

#### **Recommandation**

**4.49** Nous avons recommandé que le personnel de la Banque d'œuvres d'art s'assure que l'espace d'entreposage à Kings Landing est adéquat et que toutes les œuvres sont protégées de manière appropriée durant leur entreposage.

#### **Réponse du ministère**

**4.50** [Traduction.] *Le Centre des collections est géré en partenariat avec la Direction du patrimoine du ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport et Kings Landing. L'idée d'avoir des aires d'entreposage distinctes pour la Banque d'œuvres d'art sera explorée avec les partenaires du bâtiment de concert avec le ministère de l'Approvisionnement et des Services afin de fermer un secteur de l'étage principal du bâtiment en vue de l'entreposage des œuvres d'art. Les aires d'entreposage nécessiteraient des systèmes d'entreposage pour des œuvres créées avec différents matériaux, tout en assurant des conditions ambiantes adéquates (contrôle de l'humidité et de la température) et une sécurité suffisante.*

**4.51** *Il n'existe pas d'estimation de coûts pour l'aménagement d'un espace d'entreposage désigné au Centre des collections, mais le ministère travaillera avec Kings Landing et Approvisionnement et Services pour déterminer la faisabilité des options possibles pour répondre aux préoccupations.*

#### **Entretien et conservation des œuvres**

**4.52** La collection de la Banque d'œuvres d'art du Nouveau-Brunswick est une collection active qui est exposée en tout temps, ce qui signifie que les besoins en matière d'entretien et de conservation de la collection seraient beaucoup plus grands que pour une collection muséale où les œuvres sont entreposées la majeure partie du temps.



**4.53** Comme il est mentionné précédemment, le membre du personnel technique de la Banque d'œuvres d'art évalue l'état de chaque œuvre en plus de ses fonctions habituelles ainsi qu'à l'occasion du recensement biennal, et ces évaluations sont entrées dans la base de données. Comme le montre la pièce 4.2, le ministère a déclaré qu'un certain nombre d'œuvres de la collection de la Banque d'œuvres d'art sont dans un état non conforme aux normes. Pour ce qui est du nombre exact d'œuvres qui ont besoin d'un traitement d'entretien ou de conservation, un représentant du ministère a exprimé la mise en garde suivante :

*[Traduction.] Les œuvres de la collection sont examinées par le personnel de la Banque d'œuvres d'art de façon continue et leur état est évalué en fonction des problèmes évidents reliés à leur conservation. Toutefois, une inspection par un restaurateur spécialisé pourrait mettre au jour des problèmes plus graves en matière de conservation et de restauration, surtout en ce qui concerne les œuvres dont l'état est jugé passable ou bon.*

**4.54** Notre contrôle par sondages nous permet de confirmer que de nombreuses œuvres sont dans un état passable ou mauvais. Les œuvres dont l'état est passable sont considérées comme exigeant un traitement d'entretien, notamment le remplacement de cadres, de passe-partout et de dos protecteurs acides ou le vitrage pour réduire l'incidence des conditions ambiantes sur l'œuvre. Les œuvres en mauvais état nécessitent un traitement de restauration qui est beaucoup plus coûteux et pour lequel on doit embaucher des restaurateurs professionnels.

**4.55** L'American Institute for Conservation of Historic and Artistic Works (AIC) précise ce qui suit sur son site Web :

*[Traduction.] Les restaurateurs voient à la préservation à long terme des œuvres d'art et des objets culturels. Pour ce faire, ils analysent et évaluent l'état des biens culturels, comprennent les processus et les signes de détérioration, planifient des stratégies d'entretien des collections ou de gestion des lieux visant à prévenir les dommages, effectuent des traitements de conservation et de restauration et font de la recherche dans tous les domaines mentionnés.*



**4.56** Le ministère a déclaré que les restaurateurs auxquels la Banque d'œuvres d'art a accès sont :

- le restaurateur provincial du laboratoire de conservation de la galerie d'art Owens à Sackville;
- les restaurateurs des Archives provinciales du Nouveau-Brunswick;
- l'Institut canadien de conservation à Ottawa, bien que la liste d'attente soit longue.

**4.57** Il arrive que des galeries de l'extérieur demandent si elles peuvent emprunter des œuvres de la Banque d'œuvres d'art pour une exposition; en échange, ces galeries effectuent gratuitement des traitements de conservation des œuvres qu'elles empruntent. Sinon, les traitements de conservation coûtent en général 100 \$ par jour pour chacun des fournisseurs de services mentionnés ci-dessus. Le Programme provincial de restauration des œuvres d'art offert par une autre direction du ministère assume jusqu'à la moitié du coût des traitements de conservation et de restauration des œuvres effectués par le restaurateur provincial, sous réserve de certaines limites.

**4.58** Malheureusement, la Banque d'œuvres d'art n'a aucun budget affecté au coût d'entretien ou de conservation des œuvres de la collection. Reconnaisant ce manque de ressources, un représentant du ministère a déclaré ce qui suit :

*[Traduction.] Depuis quelques années, le personnel de la Banque d'œuvres d'art examine de près les nouvelles acquisitions avant qu'elles soient soumises au jury afin de s'assurer le plus possible que l'œuvre d'art qu'achète la Banque d'œuvres d'art n'exigera pas de traitement de conservation ou de restauration dans un avenir rapproché. En février 2010, un spécialiste de la restauration du Musée du Nouveau-Brunswick préparera des rapports d'états pour les demandes qui seront remises au programme d'acquisition de 2009-2010. Au besoin, les nouvelles acquisitions feront l'objet d'un traitement de façon à satisfaire aux normes de conservation à même le budget administratif de la Banque d'œuvres d'art.*

**4.59** En l'absence des fonds nécessaires pour l'entretien et la conservation, nous sommes d'avis que l'état de la collection continuera à se détériorer et que, par conséquent, l'objectif provincial d'être un « registre d'excellence des arts visuels » ne sera pas atteint.

**4.60** Nous avons demandé au ministère de nous fournir une estimation des fonds nécessaires pour remettre en bon état toutes les œuvres de la collection et pour les maintenir à un tel niveau. Le ministère a répondu que :

*[Traduction.] Pour en arriver à une estimation exacte des sommes nécessaires pour remettre en bon état la collection au complet, il faudrait qu'un spécialiste de la restauration examine minutieusement toutes les œuvres d'art.*

**4.61** Cependant, malgré ce qui précède, le ministère a fourni les estimations suivantes :

- Les traitements de conservation nécessaires pour faire passer les œuvres de l'état passable à bon coûteraient environ 6 000 \$. (À noter que ce chiffre a été établi en 2005 et visait 190 œuvres dont l'état était passable. L'estimation la plus récente du ministère fait état de 212 œuvres dans cet état.)
- Les traitements de restauration des 57 œuvres actuellement en mauvais état pour les mettre en bon état coûteraient environ 57 000 \$ (c'est-à-dire 57 œuvres x 100 \$/jour x 10 jours).

**4.62** Les sommes mentionnées ne comprennent pas les fonds annuels supplémentaires qu'il faudrait ajouter au budget administratif actuel de 70 000 \$ par année pour maintenir toutes les œuvres de la collection en bon état en permanence. De plus, ces sommes sont aussi fondées sur les constats d'état actuels qui se trouvent dans la base de données de la Banque d'œuvres d'art, lesquels, d'après les résultats de notre contrôle par sondages, sont peut-être trop positifs.

#### **Recommandation**

**4.63** Nous avons recommandé que le ministère détermine si l'objectif actuel du programme visant l'acquisition et le maintien d'une collection permanente d'œuvres d'artistes visuels du Nouveau-Brunswick est toujours atteignable, ou s'il devrait être modifié pour tenir compte des ressources limitées dont dispose la Banque d'œuvres d'art. Si l'objectif est considéré comme toujours approprié, alors le ministère devrait affecter des fonds suffisants à la Banque d'œuvres d'art pour lui permettre d'assurer en permanence le bon état de toutes les œuvres.

#### **Réponse du ministère**

**4.64** *[Traduction.] Pour remettre en « bon état » toutes les œuvres de la Banque d'œuvres d'art, le ministère du Mieux-être, de la*

*Culture et du Sport explore un partenariat avec le Musée du Nouveau-Brunswick en vue d'établir un stage pour un étudiant de niveau universitaire qui se spécialise en conservation et en restauration. Le plan de travail prévoit que l'étudiant effectue un constat d'état de toutes les œuvres détenues par la Banque d'œuvres d'art; le Musée du Nouveau-Brunswick offrira la possibilité de faire des travaux de restauration en laboratoire dans le cadre du stage. Une fois qu'un constat d'état exhaustif de la collection aura été effectué, un programme de conservation pourra alors être adopté.*

**4.65** *Il est estimé que les traitements de conservation visant toutes les œuvres qui ne sont pas en bon état coûteront environ 65 000 \$. Il s'agit d'un investissement dans le patrimoine culturel du Nouveau-Brunswick que le ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport fera au cours des prochaines années avec le soutien de ses partenaires financiers et des fonds de programmes établis.*

**4.66** *À l'heure actuelle, la Banque d'œuvres d'art travaille avec le restaurateur provincial et les Archives du Nouveau-Brunswick à la conservation de plusieurs œuvres de valeur de la Banque d'œuvres d'art. Les travaux de conservation prendront fin d'ici l'automne 2010 et représentent un investissement d'environ 2 000 \$.*

**4.67** *L'Institut canadien de conservation entame un constat des murales de l'Édifice du Centenaire, qui font partie de la collection de la Banque d'œuvres d'art, dans le cadre d'un processus visant à les protéger durant les rénovations qui auront lieu bientôt. La Banque d'œuvres d'art collabore aussi avec l'institut pour restaurer une œuvre importante de technique mixte par Claude Roussel.*

**4.68** *Ces initiatives montrent que le ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport est déterminé à rehausser l'état des œuvres de la Banque d'œuvres d'art et à tirer parti de partenariats établis pour obtenir de l'expertise en conservation et en restauration.*

## **Autres questions**

**4.69** *Au cours de notre vérification, nous avons relevé deux autres questions qui, à notre avis, sont suffisamment importantes pour être soulevées dans ce chapitre.*

**4.70** *En premier lieu, nous estimons que l'exposition publique actuelle de la collection n'est peut-être pas suffisante pour satisfaire à l'objectif énoncé du programme de prêt, à savoir :*

*[augmenter] la visibilité des artistes visuels du Nouveau-Brunswick dont certaines œuvres ont été acquises par la Banque et favoriser l'accès à ces œuvres.*

4.71 La Banque d'œuvres d'art monte des expositions itinérantes biennales d'œuvres nouvellement acquises à l'intention du public, mais, outre l'exposition pour marquer le 40<sup>e</sup> anniversaire, il n'y a eu qu'un nombre limité d'expositions des œuvres de la collection acquises antérieurement. Pour la plupart, les œuvres plus anciennes sont exposées en public uniquement dans des aires à accès limité des bureaux du gouvernement par l'intermédiaire du programme de prêt. Aucune somme n'est prévue au budget pour permettre à la Banque d'œuvres d'art d'avoir un programme d'exposition permanent.

4.72 D'autres options qui peuvent être envisagées pour satisfaire à l'objectif énoncé :

- Créer un site Web de la Banque d'œuvres d'art qui comprend des images et d'autres renseignements au sujet des artistes représentés dans la collection et des œuvres qui s'y trouvent. Nous croyons comprendre que, pour afficher des images des œuvres publiquement, des préoccupations importantes en matière de droits d'auteur doivent être réglées.
- Augmenter le nombre d'expositions des œuvres de la Banque d'œuvres d'art.
- Inclure des œuvres acquises antérieurement dans de futures expositions.

4.73 Le ministère a déjà exploré l'idée d'instaurer un programme de location pour louer des œuvres au secteur privé, dont des entreprises et d'autres institutions, afin d'accroître l'exposition du public à la collection. Toutefois, à la lumière d'expériences similaires vécues ailleurs et d'autres facteurs, cette option a été rejetée.

4.74 En deuxième lieu, nous avons constaté dans notre examen des rapports annuels du ministère qu'aucune information sur le rendement n'y est donnée pour permettre aux législateurs ou à la population d'évaluer la mesure dans laquelle le programme de la Banque d'œuvres d'art est pertinent et rentable et s'il atteint ses objectifs. L'information qui est rendue publique a uniquement trait aux nouvelles acquisitions et aux expositions des œuvres de la collection à l'intention du public.

**Recommandation**

**4.75** Nous avons recommandé que le personnel de la Banque d'œuvres d'art envisage, lorsque c'est faisable, de mettre en œuvre d'autres solutions pour accroître l'exposition du public à la collection.

**Réponse du ministère**

**4.76** [Traduction.] La Banque d'œuvres d'art continue à élargir son programme d'expositions biennales afin d'atteindre les collectivités de la province grâce au Conseil provincial des sociétés culturelles (CPSC) ainsi qu'aux collectivités qui bénéficient de nouvelles installations culturelles, dont le Centre des arts et de la culture de Dieppe. Cela signifie que le programme d'expositions sera présenté dans au moins 10 collectivités entre 2010 et 2012, et deux autres collectivités (Bathurst, Dieppe) participeront au programme. De plus, les petites expositions se poursuivront, par exemple l'exposition en mars 2010 au NBCC Miramichi qui a présenté des œuvres de technique mixte aux étudiants en conception Web du collège.

**4.77** La mise à niveau de la base de données de la Banque d'œuvres d'art qui est en cours comprend l'ajout d'une page de recherche au site de la Banque d'œuvres d'art à [www.gnb.ca/culture](http://www.gnb.ca/culture) pour donner aux visiteurs la possibilité de faire des recherches dans la collection. Vu le coût permanent que représentent les droits d'utilisation électronique à verser aux artistes, pour l'instant, aucune image des œuvres ne sera montrée. Cependant, le ministère explore la question des droits de reproduction numérique avec d'autres banques d'œuvres d'art du Canada, y compris la Banque d'œuvres d'art du Conseil des arts du Canada.

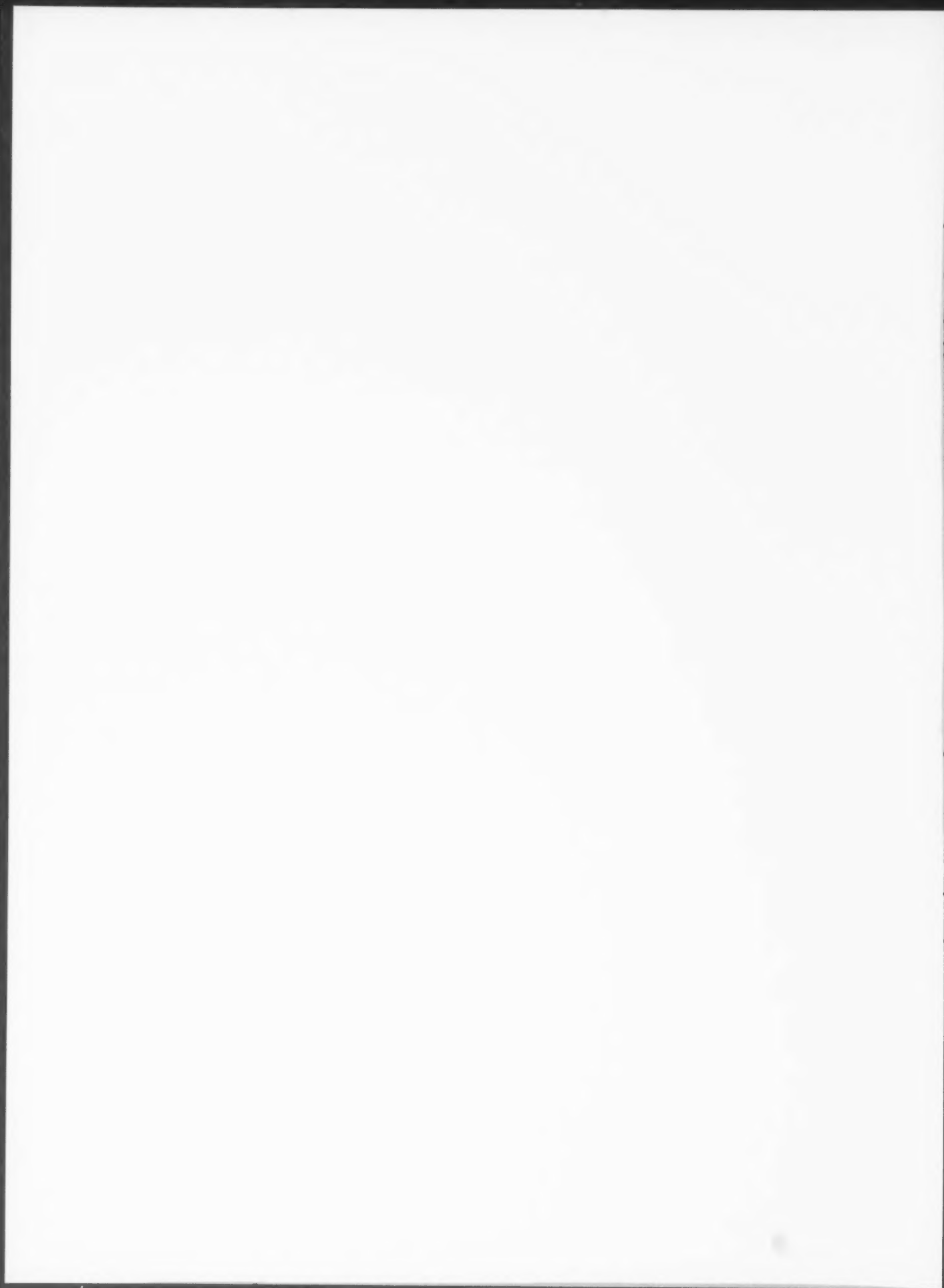
**4.78** Le ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport a proposé d'établir un partenariat avec Service NB pour présenter une exposition numérique des œuvres de la Banque d'œuvres d'art qui sont exposées dans les centres de Service NB de partout dans la province. Des projets tels que ceux-ci accroîtront la visibilité du travail des artistes du Nouveau-Brunswick qui sont représentés dans la Banque d'œuvres d'art.

**Recommandation**

**4.79** Nous avons recommandé que le ministère présente de l'information sur le rendement de la Banque d'œuvres d'art dans son rapport annuel.

**Réponse du ministère**

**4.80** [Traduction.] Des efforts seront faits pour présenter de l'information sur le rendement de la Banque d'œuvres d'art dans le rapport annuel du ministère.



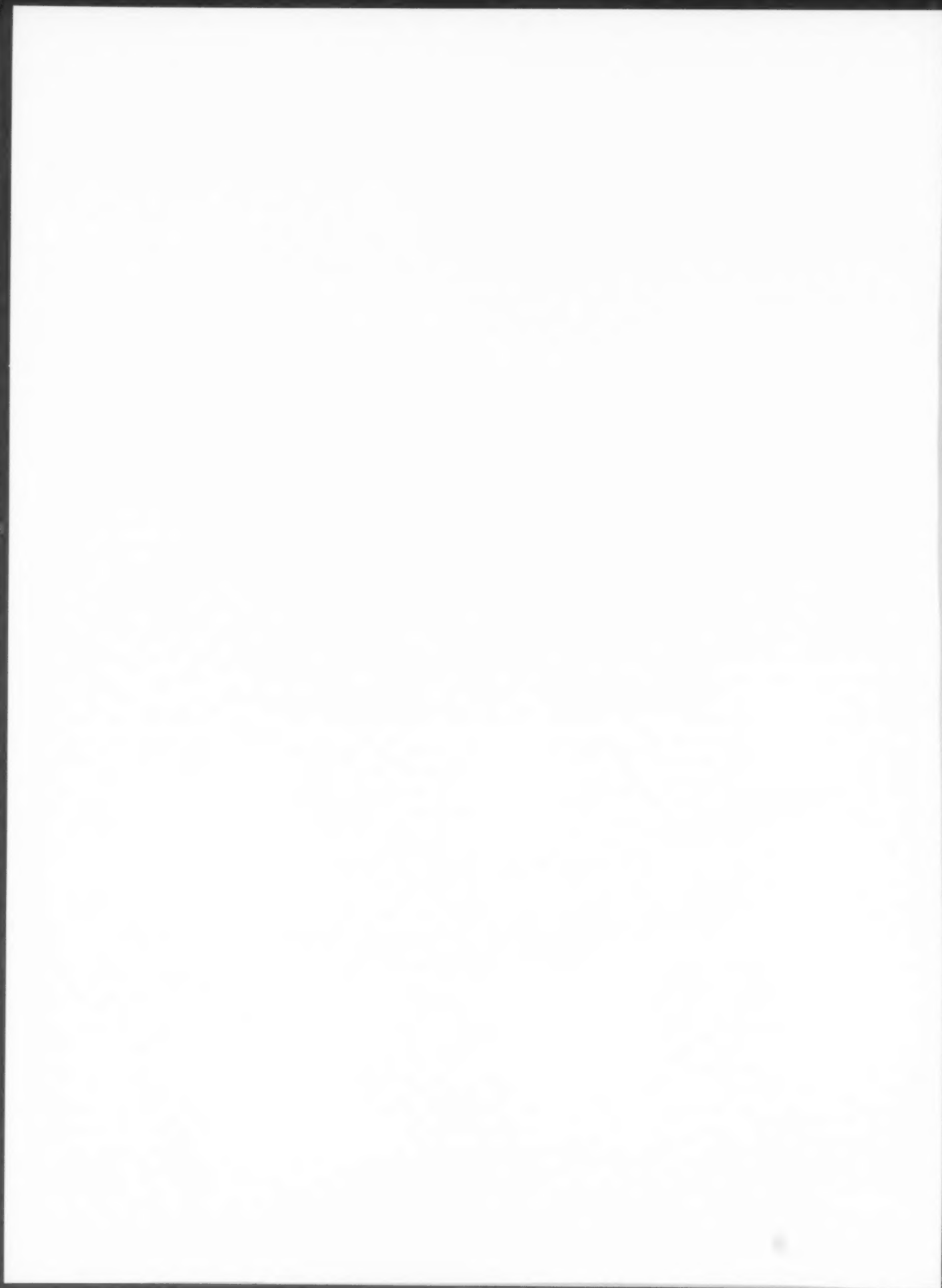


# Chapitre 5

## Magasins de franchise de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick

### Contenu

Contexte .....	117
Étendue .....	120
Résumé des résultats .....	121
Orientation stratégique .....	121
Méthodes de gestion et d'exploitation .....	126
Conventions avec les magasins de franchise .....	133
Respect des conventions .....	134



# Magasins de franchise de la Société des alcools du Nouveau-Brunswick

## Contexte

**5.1** La Société des alcools du Nouveau-Brunswick (Alcool NB Liquor ou ANBL) est un organisme de la Couronne provincial chargé de l'achat, de l'importation, de la distribution et des activités de détail pour toutes les boissons alcoolisées dans la province. La société est dirigée par un conseil d'administration. Le paragraphe 6(3) de la *Loi sur la Société des alcools du Nouveau-Brunswick* guide les décisions et les directives du conseil : « Le Conseil gère commercialement les affaires de la Société et toutes les décisions et actions du Conseil doivent être fondées sur des pratiques commerciales saines ». ANBL fait rapport à l'Assemblée législative par l'entremise du ministre des Finances.

**5.2** Le tableau qui suit montre la contribution financière d'ANBL à la province du Nouveau-Brunswick sur une période de 10 ans jusqu'en 2008 et calcule la contribution en tant que pourcentage des ventes.

Exercice	Contribution à la PNB (\$)	Ventes (\$)	Contribution à la PNB en tant que % des ventes
2008	140 500 439	379 617 692	37,01
2007	126 986 073	359 906 043	35,28
2006	123 159 923	344 109 050	35,79
2005	122 702 556	331 049 835	37,06
2004	120 456 739	321 913 395	37,42
2003	111 324 335	305 003 366	36,50
2002	104 190 689	295 877 374	35,21
2001	102 596 126	280 417 299	36,59
2000	100 002 858	273 821 052	36,52
1999	92 809 431	254 626 601	36,45

**5.3** Pour chacun des 10 derniers exercices, ANBL a versé plus de 35 % de ses ventes au gouvernement provincial.

**5.4** Pour l'exercice terminé le 31 mars 2008, la société a versé 140,5 millions de dollars directement au Fonds consolidé du gouvernement provincial.

**5.5** Le tableau montre que la contribution d'ANBL à la province du Nouveau-Brunswick augmente chaque année. La contribution exprimée en pourcentage des ventes a fluctué, allant de 35,21 % à son plus bas en 2002 à 37,42 % à son plus haut en 2004.

**5.6** Au 31 mars 2008, ANBL servait le public et les titulaires de licence grâce à un réseau de 47 magasins de détail de la société et de 70 magasins de franchise privés.

**5.7** Le tableau qui suit montre la croissance des revenus d'ANBL par source sur une période de 10 ans jusqu'en 2008. Le nombre de magasins de la société a diminué durant cette période, alors que le nombre de magasins de franchise a augmenté. Les ventes moyennes par magasin de franchise et par magasin de la société ont augmenté.

**5.8** La *Loi sur la réglementation des alcools* définit le terme « titulaire de licence ». Il désigne simplement la personne dont le nom figure sur le permis d'alcool, lequel autorise l'exploitation d'un établissement titulaire d'une licence pour vendre de l'alcool.

	Ventes par source (en millions de dollars)									
	Exercice terminé le 31 mars									
	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Magasins de la société	260,05	245,59	233,55	219,65	209,36	195,79	188,57	178,71	174,86	161,45
Titulaires de licence	50,33	48,25	47,93	48,72	49,69	49,39	48,10	46,80	41,93	39,83
Franchisés	67,64	64,64	61,42	61,48	61,68	58,48	58,18	53,93	56,29	52,53
Autres	1,60	1,42	1,20	1,19	1,18	1,33	1,03	0,98	0,74	0,82
Total	379,62	359,91	344,11	331,05	321,91	305,00	295,88	280,42	273,82	254,63
Nombre de magasins de la société	47	51	51	50	49	49	49	49	50	50
Nombre de magasins de franchise	70	69	71	72	72	73	72	69	67	68
Ventes moyennes par magasin de la société (millions)	5,53	4,82	4,58	4,39	4,27	4,00	3,85	3,57	3,50	3,23
Ventes moyennes par magasin de franchise (millions)	0,97	0,94	0,87	0,85	0,86	0,80	0,81	0,78	0,84	0,78

**5.9** Le taux composé moyen d'augmentation des ventes des magasins de la société est de 5,44 %, alors que le taux composé moyen d'augmentation des ventes des magasins de franchise a été de 2,85 % pour les exercices 1999 à 2008.

#### *Programme de magasins de franchise*

**5.10** ANBL a établi le Programme de magasins de franchise en 1990 pour desservir les gens des collectivités isolées dont la population réduite ne justifie pas la présence d'un magasin traditionnel d'ANBL. Les franchisés peuvent vendre des produits qui sont habituellement offerts dans les magasins de détail d'ANBL aux mêmes prix que ceux-ci.

**5.11** ANBL s'appuie sur un certain nombre de facteurs pour déterminer si une collectivité peut être envisagée pour un magasin de franchise, dont les principaux sont le nombre d'habitants et la distance à laquelle la collectivité se trouve du magasin de la société le plus près. Une fois qu'une collectivité est retenue pour l'établissement d'un magasin de franchise, ANBL fait un appel de propositions pour choisir un franchisé.

**5.12** ANBL a un processus de sélection normalisé pour les franchisés, processus qui lui permet de « choisir l'offre qui présente la meilleure combinaison d'expérience en affaires, de stabilité

financière, d'emplacement dans la localité et de service proposé au public ».

**5.13** Le candidat retenu conclut avec ANBL une convention type relative au magasin de franchise d'une durée de 10 ans, convention qui inclut une clause de résiliation anticipée par ANBL.

**5.14** ANBL assure une surveillance constante du respect de la convention par le magasin de franchise.

## Étendue

**5.15** Notre objectif de vérification était le suivant :

*Déterminer si la Société des alcools du Nouveau-Brunswick a des mécanismes de contrôle appropriés pour son Programme de magasins de franchise.*

**5.16** Pour cibler davantage nos efforts de vérification et évaluer les activités d'ANBL, nous avons élaboré les quatre critères de vérification suivants :

1. ANBL devrait avoir une orientation stratégique pour le Programme de magasins de franchise.
2. ANBL devrait avoir établi des méthodes de gestion et d'exploitation appropriées pour le Programme de magasins de franchise.
3. La convention que conclut ANBL avec les magasins de franchise devrait préciser les exigences attendues du magasin de franchise en matière de rendement, les mesures correctives prévues et les conséquences d'un rendement insuffisant.
4. ANBL devrait surveiller la conformité aux conventions conclues avec les magasins de franchise.

**5.17** Pour faire notre travail, nous avons notamment rencontré des membres du personnel d'ANBL. Nous avons aussi examiné les plans stratégiques, les politiques et les méthodes d'exploitation d'ANBL. Nous avons choisi et effectué des contrôles par sondages sur le processus de demande et d'évaluation suivi pour accorder un magasin de franchise. De plus, nous avons examiné un échantillon des examens de conformité des magasins de franchise par ANBL.

**5.18** Notre vérification est conforme aux normes établies pour les missions de certification par l'Institut Canadien des Comptables



Agréés, ce qui englobe l'optimisation des ressources et la conformité, et a donc consisté dans des contrôles par sondages et d'autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

## Résumé des résultats

**5.19 ANBL a une orientation stratégique pour le Programme de magasins de franchise.**

**5.20 ANBL a établi des méthodes de gestion et d'exploitation pour son Programme de magasins de franchise, mais il manque un contrôle important du fait que la société n'évalue pas pleinement le potentiel de vente des biens concernés.**

**5.21 La convention conclue entre ANBL et les magasins de franchise indique de façon adéquate les attentes d'ANBL telles qu'elles sont décrites dans la politique sur les magasins de franchise.**

**5.22 ANBL a des mécanismes de contrôle appropriés pour surveiller la conformité aux conventions conclues avec les magasins de franchise.**

## Orientation stratégique

**5.23 Notre premier critère était le suivant :**

*ANBL devrait avoir une orientation stratégique pour le Programme de magasins de franchise.*

## Plan stratégique et rapport sur l'examen des magasins de détail

**5.24** Au cours de l'exercice 2006-2007, ANBL a procédé à un exercice de planification stratégique. L'un des objectifs de cet exercice était de rationaliser le réseau des magasins de détail. Le plan d'action pour atteindre cet objectif était d'examiner le réseau des magasins de détail et de recommander des solutions d'optimisation. Un rapport sur l'examen des magasins de détail a été réalisé en 2007 à la suite de cette initiative. Le rapport sur l'examen des magasins de détail de 2007 indique que l'examen a été commandé afin de documenter le réseau actuel des points de vente au détail des boissons alcoolisées au Nouveau-Brunswick tel qu'il était en juillet 2007 et d'établir l'orientation stratégique pour le réseau pour une période de cinq années consécutives.

**5.25** Le conseil d'administration avait demandé à une équipe de projet de formuler des recommandations dans des domaines précis, dont :

- établir des lignes directrices à suivre pour restructurer le réseau de détail des magasins de franchise et des magasins de la société;
- recommander la combinaison idéale de magasins de la société et de magasins de franchise.

**5.26** Les lignes directrices devaient comprendre l'établissement des valeurs suivantes :

1. Volume de ventes annuelles minimal par magasin de la société. Un magasin dont les ventes annuelles se situent sous un certain seuil financier fera l'objet d'un examen pour déterminer s'il serait approprié de le fermer.
2. Volume de ventes annuelles maximal par magasin de franchise. Un magasin de franchise dont les ventes annuelles sont supérieures à un certain seuil financier fera l'objet d'un examen pour déterminer si un magasin de la société devrait être ouvert pour remplacer le magasin de franchise.
3. Volume de ventes annuelles minimal par magasin de franchise. Un magasin de franchise dont les ventes annuelles sont inférieures à un certain seuil financier fera l'objet d'un examen pour déterminer s'il serait approprié de le fermer.

**5.27** Le rapport précise également que : « [Traduction.] Le terme 'ligne directrice' est utilisé parce qu'un certain nombre de facteurs, outre les facteurs d'ordre financier, déterminent les mesures qui seront prises quant aux magasins de détail. Les résultats financiers courants, bien qu'importants il va sans dire, ne devraient pas nécessairement être le facteur déterminant pour décider du sort d'un magasin de la société ou d'un magasin de franchise. C'est la raison pour laquelle les magasins de la société et les magasins de franchise qui ont de moins bons résultats feront l'objet d'un examen complet ».

**5.28** Le rapport sur l'examen des magasins de détail précise également que les lignes directrices en place au moment de l'examen ont été adoptées en 1992, ajoutant ceci : « [Traduction.] Lorsque le modèle de détail a été instauré en 1992, des lignes directrices financières ont servi à déterminer où les magasins de la société allaient demeurer ouverts et où un magasin de franchise serait établi pour remplacer un magasin de la société fermé ».

**5.29** Le rapport définitif contient plusieurs recommandations visant l'établissement de lignes directrices à l'intention du réseau de magasins de détail, qui allait être établi durant la période allant de 2007 à 2011. Le rapport déclare que les recommandations offrent un cadre pour l'établissement d'un futur réseau de magasins de détail rentable, visible et axé sur la clientèle.

**5.30** Le rapport a formulé les recommandations suivantes au sujet des magasins de la société :

- modifier le réseau actuel pour faire en sorte que les magasins existants atteignent le seuil de recettes de ventes minimal de 2,4 millions de dollars, avec un revenu net calculé en pourcentage des ventes supérieur à 36 %;
- maintenir une distance minimale de deux kilomètres entre chaque magasin de la société;
- ne pas ouvrir de magasin de la société dans une localité desservie par un magasin de franchise.

**5.31** Le rapport a formulé les recommandations suivantes au sujet des magasins de franchise :

- modifier le réseau actuel pour faire en sorte que les magasins existants atteignent un seuil de recettes de ventes minimal de 0,3 million de dollars et ne dépassent pas le seuil maximal de 2,6 millions de dollars;
- maintenir une distance minimale de 15 km du magasin le plus près du réseau;
- établir des magasins de franchise uniquement dans les localités n'ayant pas de magasin;
- dans les localités desservies par un magasin de franchise, fermer les magasins de franchise qui ont des ventes dépassant 2,6 millions de dollars et ouvrir un magasin de la société à proximité de l'actuelle Transcanadienne.

**5.32** Bien que le rapport recommande un cadre pour le réseau de magasins de détail, il n'explique pas suffisamment en détail les raisons pour lesquelles ce cadre permettrait d'arriver à une

combinaison idéale de magasins de la société et de magasins de franchise.

**5.33** Le rapport relève sept magasins de franchise dont le volume des ventes était inférieur à 0,3 million de dollars pour l'exercice terminé en 2007. Il mentionne également six magasins de la société qui devaient faire l'objet d'un examen complet pour déterminer s'il était approprié de les remplacer par des magasins de franchise à la lumière des ventes de 2006-2007, soit moins de 2,3 millions de dollars ou un revenu net inférieur à 35 %.

**5.34** Le conseil d'administration a approuvé le rapport définitif sur l'examen des magasins de détail le 12 décembre 2007.

**5.35** L'examen des magasins de détail se penche uniquement sur les modèles que sont le magasin de la société et le magasin de franchise pour le réseau de détail. Nous nous attendions à ce que d'autres modes de prestation des services soient évalués en plus de la structure actuelle du réseau de détail, composée de magasins de la société et de magasins de franchise, surtout que le concept actuel de réseau de détail a été instauré au début des années 1990. Par ailleurs, le personnel d'ANBL nous a informés que deux études antérieures soutiennent le système de prestation actuel, l'une faite en 1994 et l'autre, il y a entre cinq et sept ans. Il n'a toutefois pas été en mesure de nous fournir une copie de l'une ou l'autre des deux études. Le personnel nous a dit que le conseil d'administration tient au modèle de prestation de services actuel.

#### **Recommandation**

**5.36** Nous avons recommandé que les futurs examens du réseau de détail d'ANBL comprennent une évaluation de tous les modes de prestation de services et ne se limitent pas à la structure actuelle du réseau de détail.

#### **Réponse d'ANBL**

**5.37** [Traduction.] *Les futurs examens du réseau de détail comprendront l'étude de toutes les options couvertes par la portée de l'examen, tel qu'il est déterminé par le conseil et conformément au mandat qui lui est prescrit par la Loi.*

**5.38** Le rapport sur l'examen des magasins de détail indique qu'un certain nombre de facteurs, outre les facteurs d'ordre financier, déterminent les mesures qui seront prises quant aux magasins du réseau de détail. Le rapport donne un certain nombre d'observations fondées sur l'analyse financière effectuée. L'examen des magasins de

détail a donné lieu à des recommandations qui se fondent sur les résultats de l'analyse financière effectuée.

**5.39** Trois des six magasins de la société qui sont mentionnés dans l'examen des magasins de détail comme devant faire l'objet d'un examen complet ont été convertis en magasins de franchise depuis. Selon ANBL, les magasins de Minto, de Cocagne et de Saint Louis-de-Kent ont été convertis en magasins de franchise, et la décision découlait en grande partie de l'examen des magasins de détail, même si cet examen ne comprend qu'une analyse financière. Alors que l'examen mentionnait également trois autres magasins qui devaient faire l'objet d'un examen complet, ces examens n'ont pas eu lieu. Le personnel d'ANBL nous a informés que, en raison des circonstances actuelles, un examen complet de ces magasins n'était pas prévu. Les lignes directrices financières établies dans le cadre de l'examen des magasins de détail semblent avoir été utilisées comme outil de décision finale plutôt que comme indicateur des mesures à prendre.

**5.40** Le rapport sur l'examen des magasins de détail mentionne sept magasins de franchise ayant des ventes inférieures à 0,3 million de dollars; or, dans cinq de ces cas, le magasin de détail le plus proche se trouvait à plus de 15 km, de sorte que le magasin de franchise a été maintenu. Dans les deux autres cas, un magasin de franchise était situé à moins de 15 km; ils ont donc tous les deux été fermés.

**5.41** L'examen des magasins de détail ne contient pas vraiment de justification quant au minimum établi pour les ventes, soit 0,3 million de dollars, à part une citation de la section des observations du rapport, selon laquelle on peut avancer qu'un niveau de ventes de 300 000 \$ assure un magasin de franchise en bonne santé financière.

#### **Recommandation**

**5.42** Nous avons recommandé qu'ANBL consigne les examens complets de magasins qu'elle effectue. Le processus devrait comprendre les informations nécessaires à l'appui de toute décision concernant le réseau de détail.

#### **Réponse d'ANBL**

**5.43** [Traduction.] *Nous sommes d'accord avec cette recommandation, qui sera intégrée aux futurs examens complets de magasins.*

**5.44** Au moment de notre vérification, il existait une différence entre les recommandations contenues dans le rapport et les modifications réellement apportées au réseau de détail. ANBL a pris

la décision d'ouvrir un magasin de la société dans une localité desservie par un magasin de franchise et a permis au magasin de franchise de demeurer ouvert. Le magasin de la société a ouvert à l'été 2009.

### **Conclusion**

**5.45** Le critère est respecté. ANBL a une orientation stratégique pour le Programme de magasins de franchise.

### **Méthodes de gestion et d'exploitation**

**5.46** *ANBL devrait avoir établi des méthodes de gestion et d'exploitation appropriées pour le Programme de magasins de franchise.*

### **Politique relative aux magasins de franchise**

**5.47** La politique relative aux magasins de franchise d'ANBL est contenue dans un document intitulé Programme de magasins de franchise. Le programme actuel, daté du 1er mai 2008, précise ceci : « Le programme de magasins de franchise a été établi pour desservir des collectivités isolées dont la population réduite ne justifie pas la présence d'un magasin traditionnel d'Alcool NB Liquor ». Le conseil d'administration doit approuver toute modification du Programme de magasins de franchise.

**5.48** La politique contient des renseignements dont ont besoin les demandeurs potentiels pour faire une demande d'établissement d'un magasin de franchise. Elle contient les caractéristiques du magasin de franchise et des instructions pour remplir un appel de propositions ainsi que la proposition. La politique contient aussi le critère de sélection suivant : « assurer une méthode de sélection équitable et ouverte des franchisés ». Outre la politique, ANBL a aussi un modèle qui donne les grandes lignes du processus de nomination et de renouvellement des franchisés. Lorsque le contrat initial avec le magasin de franchise arrive à échéance, le franchisé doit passer par un processus de renouvellement, qui est le même que pour le processus d'appel de propositions initial. Voici quelques-unes des étapes du processus de nomination :

- Environ trois mois avant l'expiration de la convention en vigueur, une lettre est envoyée au franchisé pour lui annoncer qu'ANBL a l'intention de lancer un appel de propositions.
- Le comité des soumissions utilise un formulaire type d'ouverture de soumissions d'ANBL à l'ouverture des soumissions.



- À l'ouverture des soumissions, le personnel d'ANBL remplit un formulaire d'évaluation de la proposition de chaque demandeur et accepte ou rejette la soumission.
- Dans le cadre du processus d'évaluation, une équipe d'au moins deux membres du personnel d'ANBL rend visite à chaque demandeur accepté. Chaque membre de l'équipe remplit une « Liste de contrôle de visite chez le demandeur ». Le formulaire sert à consigner l'état actuel des locaux du demandeur. ANBL a mis au point pour le Programme de magasins de franchise des normes d'évaluation qui aident le personnel à attribuer des notes chiffrées pour chacune des catégories à évaluer. Les deux membres évaluent l'emplacement à l'aide des normes d'évaluation afin d'attribuer une note chiffrée. Au moment de la visite, une vidéo des locaux du demandeur est également préparée.
- Les deux membres du personnel se rencontrent et conviennent d'une note globale. Ils ne disqualifient ni ne rejettent aucune proposition. Les soumissions peuvent être rejetées à deux occasions, soit à l'ouverture initiale des soumissions, soit au moment de leur étude par le comité des magasins de franchise.
- Une fois la note convenue, un rapport de recommandation du Programme de magasins de franchise est préparé. Le rapport résume les notes de toutes les soumissions reçues, ainsi qu'une description détaillée qui justifie chaque note individuelle. Le rapport comprend un résumé des notes de tous les demandeurs, ainsi qu'une conclusion globale. La conclusion globale recommande lequel des demandeurs devrait obtenir la franchise.
- Le rapport est remis au comité des magasins de franchise, qui examine le rapport ainsi que la vidéo, puis qui prend une décision. La décision est communiquée au secrétaire du conseil d'administration.
- Le comité des magasins de franchise est composé des membres suivants :
  - le président et chef de la direction;
  - le premier vice-président;
  - le directeur des finances;
  - le gérant régional des magasins de franchise.

- Le conseil d'administration d'ANBL donne l'approbation définitive. L'approbation dépend habituellement des résultats des négociations en matière de finances et de convention.

**5.49** Il n'existe pas de mandat écrit visant le comité des magasins de franchise pour décrire son objet, sa composition, ses pouvoirs, ses méthodes d'exploitation et sa fonction de rapport.

**5.50** Nos constatations de vérification révèlent que le comité a pris des mesures telles que refuser les demandes de magasin de franchise de diverses localités, ne pas accorder de crédit au franchisé pour des opérations, et faire des recommandations au conseil d'administration, par exemple le rapport de recommandation du Programme de magasins de franchise à la suite d'une évaluation des soumissions.

#### **Recommandation**

**5.51** Nous avons recommandé qu'ANBL établisse un mandat pour le comité des magasins de franchise.

#### **Réponse d'ANBL**

**5.52** [Traduction.] *Nous sommes d'accord avec la recommandation et prévoyons avoir un mandat en vigueur au début de l'année prochaine.*

#### **Ouvertures de magasins de franchise**

**5.53** Au cours de la période allant de 2002 à 2008, ANBL a ouvert 11 nouveaux magasins de franchise. Nous avons retenu comme échantillon un magasin de franchise qui a ouvert en 2008 et effectué des procédés de vérification pour nous assurer qu'ANBL avait correctement évalué les réponses à son appel de propositions à la lumière des renseignements fournis par les demandeurs. Nous avons examiné le caractère approprié et l'exactitude des calculs des classements. Voici quelques-uns des critères que nous avons utilisés pour choisir ce magasin de franchise en particulier, ouvert en 2008 :

- L'intérêt initial manifesté à l'égard de l'emplacement par les soumissionnaires éventuels; dans ce cas particulier, 18 formulaires de demande ont été distribués.
- Au total, cinq demandes ont été reçues.
- Une demande a été rejetée.
- Deux des demandes reçues comprenaient la possibilité d'acheter un magasin d'ANBL existant.

- L'une des demandes venait de personnes qui étaient des employés d'ANBL, ce qui est permis en vertu de la politique.
- L'un des demandeurs non retenus a exercé un recours en révision.

**5.54** Au cours de l'examen de ce magasin de franchise, nous avons constaté que la question 9 de la demande de magasin de franchise sert à savoir si le demandeur ou un responsable associé au demandeur a déjà été trouvé coupable d'une infraction criminelle ou de toute autre infraction relative à l'alcool, aux stupéfiants ou aux jeux de hasard. ANBL n'exige pas de vérification du casier judiciaire, même si la réponse à la question 9 est affirmative.

**Recommandation**

**5.55** ANBL devrait s'assurer qu'une vérification du casier judiciaire est effectuée avant d'accorder une franchise.

**Réponse d'ANBL**

**5.56** [Traduction.] *Nous sommes d'accord. Une vérification appropriée du casier judiciaire sera effectuée pour chaque demandeur visé par une recommandation positive au conseil pour lui accorder une franchise.*

**5.57** Nous avons aussi constaté que des évaluations consignées au dossier différaient des évaluations inscrites dans le rapport de recommandation du Programme de magasins de franchise. ANBL a expliqué que les notes sont mises à jour dans le rapport de recommandation à l'issue de l'examen par le comité des magasins de franchise. Dans le cas que nous avons examiné, les changements n'étaient pas consignés dans le procès-verbal de la réunion du comité.

**Recommandation**

**5.58** Nous avons recommandé que toute modification apportée au rapport de recommandation par le comité des magasins de franchise soit approuvée et consignée dans le procès-verbal des réunions du comité.

**Réponse d'ANBL**

**5.59** [Traduction.] *Nous convenons que toute modification importante apportée au rapport doit être consignée au procès-verbal.*

**5.60** Le personnel d'ANBL utilise la « Liste de contrôle de visite chez le demandeur » durant les visites rendues au demandeur afin de consigner une explication et une description des divers éléments qui servent à évaluer la demande présentée. Cette liste de contrôle et la vidéo qui est produite appuient les notes chiffrées utilisées dans le rapport de recommandation. Cette information sert aussi à démontrer,

preuve à l'appui, l'état des locaux du demandeur. Notre examen des demandes a révélé que diverses parties de la liste de contrôle ne sont pas remplies. Le personnel d'ANBL a expliqué que la liste de contrôle est utilisée pour recueillir l'information qui ne se trouve pas dans la soumission.

### Recommandation

**5.61** Nous avons recommandé que la « Liste de contrôle de visite chez le demandeur » soit remplie dans tous les cas. Dans le cas où une partie de la liste de contrôle ne s'applique pas à un demandeur, il faudrait l'indiquer sur la liste et inscrire une raison.

### Réponse d'ANBL

**5.62** [Traduction.] *L'ensemble du processus fait actuellement l'objet d'une révision, et la recommandation sera prise en compte dans l'élaboration des nouvelles procédures.*

**5.63** Pour ce qui est de l'ouverture du magasin de franchise qui a fait l'objet de notre contrôle par sondages, les notes contenues dans le rapport de recommandation qui a été envoyé au conseil d'administration d'ANBL étaient les suivantes :

	Demandeur			
	1	2	3	4
Note	86,0	88,5	87,5	82,0
Offre d'achat (\$)	100 000	0	0	50 000

**5.64** Dans le rapport de recommandation, on peut lire ceci :

[Traduction.] *À la lumière de l'information fournie à l'article 2 du présent document et vu le résumé des notes à l'appui qui est donné au paragraphe 3.2, qu'il soit résolu que[...] (le demandeur no 1) soit nommé franchisé en raison de la force relative de sa soumission [...], la vente immédiate de la propriété et des biens à [...], et sous réserve de la réalisation de toutes les dispositions contenues dans leur soumission et de la négociation fructueuse d'une convention.*

**5.65** Les notes obtenues étaient relativement semblables, mais le soumissionnaire retenu a obtenu une note moins élevée que les deux autres.

**5.66** Le paragraphe 3.2 du Programme de magasins de franchise permet à ANBL d'accorder la préférence au demandeur qui s'engage à acheter le magasin actuel de la société :

*La préférence pourra être accordée à la soumission qui comporte un engagement à acheter le magasin actuel de la Société. Dans le cas où une telle offre serait reçue de deux (2) soumissionnaires ou plus, la préférence sera accordée à la soumission du plus offrant.*

**5.67** ANBL a une politique de cession de biens. La politique contient des procédures pour faire en sorte que la société se déporte de tous ses biens excédentaires ou dévalués d'une manière qui assure l'intérêt supérieur de la société, de l'État et du secteur public.

**5.68** La politique exige ce qui suit :

- Tout bien foncier ou bien personnel de plus de 500 \$ doit être cédé sur appel d'offres public.
- ANBL doit évaluer la valeur du bien à être vendu par appel d'offres public ou vente publique.
- ANBL doit documenter tous les biens qui sont cédés. La liste doit comprendre une description du bien, l'emplacement (bureau central/magasin), la valeur imposable, la méthode de cession, le nom et l'adresse de l'acheteur, et la date.
- ANBL doit s'assurer que la documentation des biens est effectuée, utilisée et tenue.

**5.69** À notre demande, ANBL a fourni les détails suivants sur la valeur comptable des biens vendus :

Bien	Coût d'acquisition (\$)
Terrain	8 300
Bâtiment	366 000
Ameublement	54 600
Réfrigération	103 800
Pavage	15 900
Équipement	109 300
<b>Total</b>	<b>657 900</b>
Moins : cumul des amortissements	385 000
Valeur comptable nette	272 900

**5.70** Voici nos observations au sujet de la vente du magasin de la société :

- ANBL a cédé le magasin actuel de la société au moyen du processus d'appel de propositions décrit dans la politique sur les magasins de franchise.
- ANBL a pris des mesures pour déterminer la valeur du bien, en demandant notamment la réalisation d'une évaluation. Le rapport d'évaluation estimait la valeur marchande à 100 000 \$. La valeur marchande du bien comprenait le terrain, le bâtiment et le pavage.
- ANBL n'a pas consigné les biens, et n'a donc pas tenu de liste détaillée des biens, qui sont répartis dans les catégories de biens suivantes : ameublement, réfrigération et équipement.
- ANBL n'a évalué ni l'ameublement, ni la réfrigération, ni l'équipement qui, selon le tableau qui précède, avaient coûté à l'origine 267 700 \$. ANBL est d'avis que les biens vendus avaient très peu de valeur.

**5.71** Nous avons examiné le rapport de recommandation et noté la formulation employée par les deux demandeurs qui ont présenté une offre d'achat, dont l'un proposait « d'acheter le bâtiment et l'équipement du magasin actuel de la société pour 100 000 \$ », et l'autre proposait « l'achat du bâtiment actuel pour 50 000 \$ ». Les soumissions reçues n'expliquent pas clairement quels biens sont visés par les offres d'achat.



**5.72** Nous avons constaté que, même si la politique sur la cession de biens d'ANBL exige qu'ANBL évalue, consigne et tienne une liste des biens à céder, le Programme de magasins de franchise n'exige pas qu'ANBL remette une liste de ces biens aux demandeurs qui présentent une offre d'achat d'un magasin actuel de la société.

**Recommandation**

**5.73** Nous avons recommandé qu'ANBL se conforme à sa politique sur la cession de biens. En particulier, ANBL devrait déterminer et consigner la valeur de tous les biens visés par l'achat potentiel d'un magasin actuel.

**Réponse d'ANBL**

**5.74** [Traduction.] *Nous sommes d'accord avec la recommandation, et nous appliquerons la politique dans l'éventualité où ANBL déciderait de se départir des six autres magasins occupés par des franchisés.*

**Recommandation**

**5.75** ANBL devrait apporter des changements au Programme de magasins de franchise afin d'exiger qu'ANBL remette une liste détaillée des biens à céder dans les cas qui comprennent l'achat d'un magasin actuel de la société.

**Réponse d'ANBL**

**5.76** [Traduction.] *Nous sommes d'accord avec la recommandation.*

**Recommandation**

**5.77** ANBL devrait réviser le Programme de magasins de franchise afin d'exiger que les demandeurs potentiels dressent la liste des biens visés par leur offre lorsque l'offre comporte un engagement à acheter le magasin actuel de la société.

**Réponse d'ANBL**

**5.78** [Traduction.] *Nous sommes d'accord avec la recommandation.*

**Conclusion**

**5.79** Le critère est partiellement atteint. ANBL a des méthodes de gestion et d'exploitation en vigueur pour son Programme de magasins de franchise, mais il lui manque un contrôle important du fait qu'elle n'évalue pas pleinement le potentiel de vente des biens concernés.

**Conventions avec les  
magasins de franchise**

**5.80** Notre troisième critère était le suivant :

*L'entente contractuelle que conclut ANBL avec les magasins de franchise devrait préciser les exigences attendues du magasin de franchise en matière de rendement, les mesures correctives prévues et les conséquences d'un rendement insuffisant.*

**5.81** Un représentant d'ANBL nous a dit qu'ANBL s'intéresse surtout au respect de la convention par le franchisé, au service à la clientèle et à la bonne gestion du compte qu'a le franchisé avec ANBL. Les mesures correctives dépendent du problème cerné et peuvent aller d'une conversation avec le franchisé à la résiliation de la franchise. Les décisions relatives aux mesures correctives sont prises par le comité des magasins de franchise.

**5.82** ANBL a une convention type qu'elle applique à tous les magasins de franchise. Le document de politique d'ANBL sur le Programme de magasins de franchise présente également les attentes d'ANBL à l'égard des demandeurs de magasin de franchise concernant l'exploitation d'un magasin de franchise.

**5.83** Pour déterminer si la convention est adéquate, nous avons examiné la convention ainsi que la politique sur les magasins de franchise pour voir si toutes les exigences de la politique sont incluses dans la convention. Nous avons aussi examiné la convention afin de déterminer les conditions de résiliation des conventions.

**5.84** Nos travaux ont montré que la convention conclue avec les magasins de franchise consigne de manière adéquate les exigences en matière de rendement attendues des magasins de franchise.

## Conclusion

**5.85** La convention que conclut ANBL avec les magasins de franchise expose de manière adéquate les attentes d'ANBL telles qu'elles sont décrites dans la politique sur les magasins de franchise.

## Respect des conventions

**5.86** Notre quatrième critère était le suivant :

*ANBL devrait surveiller le respect des conventions par les magasins de franchise.*

**5.87** ANBL emploie trois méthodes importantes pour surveiller les magasins de franchise :

- inspections par le gérant du magasin local (assigné) de la société;
- inspections par le gérant régional d'ANBL;
- vérifications par le personnel de vérification interne d'ANBL.

**5.88** Le tableau suivant résume les principaux éléments de chaque méthode de surveillance :

Méthode de surveillance	Inspections par le gérant du magasin assigné de la société	Inspections par le gérant régional des magasins de franchise d'ANBL	Vérifications par le personnel de vérification interne d'ANBL
Fréquence (politique)	Trimestrielle	Semestrielle	Annuelle
Étendue	Liste de contrôle standard	Liste de contrôle standard	Programme de vérification standard
Domaines visés par la liste de contrôle ou le programme de vérification	Principaux domaines	Principaux domaines	Principaux domaines
	1. Installations	1. Encourager les franchisés à profiter de la livraison directe gratuite	1. Suivi découlant de vérifications antérieures
	2. Produits et prix	2. Technologie – caisse enregistreuse, vérification électronique des prix, cartes de crédit	2. Suivi découlant des visites de magasin par le gestionnaire du magasin assigné de la société
	3. Service à la clientèle – suffisance des stocks	3. Éléments discutés et section de commentaires pour les franchisés concernant toute modification proposée	3. Discussion avec le gérant régional des magasins de franchise
	4. Administration – taux de change, affichage du certificat du franchisé, bris		4. Examen du dossier de correspondance du franchisé
	5. Convention – respect de la Loi sur la réglementation des alcools, heures d'ouverture, accès interdit durant les heures de fermeture		5. Installations du magasin – produits, panneaux et stationnement
			6. Service à la clientèle – heures d'ouverture, reçus qui identifient le franchisé, acceptation de cartes de crédit
			7. Ventes du franchisé – contrôle de vraisemblance sur les ventes
			8. Stocks – caractère adéquat des produits, vérification des prix, commandes, dates d'expiration, étiquetage approprié, fréquence des produits défectueux
			9. Livraison des produits – commandes passées les jours désignés, paiement des produits, achats non directs
			10. Autres – le taux de la remise devrait égaler le taux établi dans la convention, taux d'échange approprié, actualité de la convention

**5.89** Nous nous sommes penchés sur les trois domaines suivants pour chacune des trois méthodes de surveillance employées par ANBL :

- comparaison de la liste de contrôle ou du programme de vérification avec le travail réel effectué;
- constatations courantes;
- fréquence des vérifications.

### Vérification interne

**5.90** ANBL a des vérificateurs internes qui sont chargés d'examiner, notamment, l'exploitation des magasins de franchise. Ils suivent un programme de vérification uniformisé pour effectuer leur travail et préparent un rapport de vérification pour chaque magasin. Selon les résultats de la vérification, une copie du rapport est envoyée au gérant du magasin assigné de la société au magasin de franchise ou au gérant régional des magasins de franchise ou les deux. Le franchisé ne reçoit pas de copie du rapport de vérification interne. Le suivi des questions importantes relevées dans la vérification est fait directement par le gérant régional auprès du franchisé. Le gérant régional communique avec le vérificateur pour lui indiquer comment le franchisé à l'intention de traiter les questions soulevées.

**5.91** ANBL nous a remis le calendrier des vérifications internes pour l'exercice en cours et les trois derniers exercices (clos le 31 mars). Le nombre réel de visites rendues par le personnel de la vérification interne d'ANBL aux magasins de franchise a été moindre que le nombre recommandé dans la politique, soit une visite par année.

Exercice terminé en	Visites	Magasins de franchise	% visités durant l'exercice
2009 (févr.)	52		Année partielle, non calculé
2008	54	70	77
2007	29	69	42
2006	62	71	87

**5.92** Nous avons examiné les rapports de vérification interne pour les années civiles allant de 2004 jusqu'au début de 2009.

**5.93** Le tableau qui suit contient quelques constatations de vérification courantes et leur fréquence, que nous avons trouvées dans les rapports de vérification interne d'ANBL. Une description de

chacune des constatations de vérification est donnée après le tableau. Les descriptions sont tirées du programme de vérification interne.

	Vérification interne – constatations courantes					
	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Vérifications – année civile	51	60	41	35	54	12
Commandes hebdomadaires pour renflouer les stocks du magasin, ce qui n'est pas conforme au programme du cycle de paiement complet pour les livraisons directes de boissons alcoolisées	6	6	4	8	14	3
Fréquence en %	11,8	10,0	9,8	22,9	26,0	25,0
Articles non autorisés dans l'espace de vente désigné	9	9	3	5	5	1
Fréquence en %	17,7	15,0	7,3	14,3	9,3	8,3
Erreurs dans la vérification des codes PLU	16	24	16	10	25	4
Fréquence en %	31,4	40,0	39,0	28,6	46,3	33,3
Ruptures de stock	8	5	3	3	6	0
Fréquence en %	15,7	8,3	7,3	8,6	11,1	0

**5.94** *Commandes hebdomadaires pour renflouer les stocks du magasin, ce qui n'est pas conforme au programme du cycle de paiement complet pour les livraisons directes de boissons alcoolisées* – Pour les franchisés qui obtiennent des livraisons directes de boissons alcoolisées, veiller à ce qu'un minimum de 80 % de leurs achats provienne de l'entrepôt central.

**5.95** *Articles non autorisés dans l'espace de vente désigné* – ANBL veut que l'espace de vente désigné du magasin soit maintenu comme une unité distincte et bien entretenu et qu'il contienne uniquement des boissons alcoolisées. S'assurer que les boissons alcoolisées ne sont pas entreposées ailleurs dans le magasin ou à l'extérieur. S'assurer également que les aires d'entreposage désignées sont tenues de manière appropriée.

**5.96** *Erreurs dans la vérification des codes PLU* – Effectuer une comparaison complète des prix exigés et de la liste des prix de la société. Vérifier auprès de l'agent administratif si la vérification des codes PLU (codes d'appel de prix) est effectuée électroniquement.

De plus, vérifier au hasard quelques CUP (codes universels des produits) à la caisse enregistreuse du franchisé.

**5.97** *Ruptures de stocks* – Effectuer un dénombrement physique pour constater les ruptures de stocks dans les locaux du franchisé et déterminer si elles sont raisonnables.

**5.98** Nous avons conclu que le travail de vérification interne d'ANBL auprès des magasins de franchise est effectué conformément au programme de vérification. Cependant, ANBL n'atteint pas son objectif de vérifier chaque magasin de franchise chaque année.

#### **Gérant d'un magasin assigné de la société**

**5.99** Le gérant d'un magasin de la société est assigné à chaque magasin de franchise. Un représentant d'ANBL nous a dit que les gérants des magasins de la société jouent un rôle important, aidant aux activités et à la gestion des magasins de franchise. ANBL a mis au point une liste de contrôle à remplir par le gérant du magasin assigné de la société lors de l'inspection des magasins de franchise. Une copie de la liste de contrôle remplie est envoyée au gérant régional des magasins de franchise. Les magasins de franchise ne reçoivent pas de copie des constatations du magasin assigné de la société. Il revient au gérant régional d'assurer un suivi relatif aux constatations importantes qui sont relevées directement avec le franchisé. Le gérant régional communique avec le gérant du magasin assigné de la société pour lui indiquer comment le franchisé a l'intention de donner suite aux constatations.

**5.100** Nous avons examiné le travail effectué par les gérants des magasins assignés de la société pour les années civiles 2007 et 2008 et le travail versé au dossier à la date de notre vérification en 2009.

**5.101** Dans de nombreux cas, la liste de contrôle n'est pas utilisée. À la place, le gérant du magasin assigné de la société envoie une note de service au gérant régional des magasins de franchise pour donner les grandes lignes du travail effectué lors de la visite du magasin de franchise. Le gérant du magasin assigné de la société n'est pas tenu d'utiliser la liste de contrôle.

**5.102** Nous avons conclu que le travail effectué par les gérants des magasins assignés de la société est conforme à la liste de contrôle.

**5.103** Nous avons constaté que les gérants des magasins assignés de la société trouvaient souvent des problèmes dans la vérification des



prix dans les magasins de franchise, c'est-à-dire que le prix exigé par le franchisé n'était pas le prix d'ANBL. Lorsque la situation se produisait, le gérant envoyait l'information au franchisé par télécopieur pour que des mesures correctrices soient prises.

**5.104** La politique d'ANBL prévoit une visite trimestrielle au magasin de franchise par le gérant du magasin assigné de la société. Le tableau qui suit résume ces visites. Pour chaque année, on y trouve le nombre de magasins de franchise visités, qui va de zéro à quatre visites par le gérant du magasin assigné de la société au cours des années civiles 2007 et 2008.

Nombre de visites aux magasins de franchise par le gérant du magasin assigné de la société	2007	2008
0	20	17
1	45	54
2	32	40
3	19	25
4	5	14

**5.105** Le tableau qui précède montre qu'il est rare pour les magasins de franchise de recevoir une visite trimestrielle de la part du gérant du magasin assigné de la société. Nous n'avons trouvé aucun magasin de franchise qui avait reçu huit visites durant la période de deux ans.

## Gérant régional

**5.106** Le gérant régional des magasins de franchise d'ANBL est censé rendre visite à chaque magasin de franchise deux fois par année. ANBL a élaboré une liste de contrôle pour consigner le travail effectué par le gérant régional des magasins de franchise. Les visites servent essentiellement à examiner l'utilisation de la technologie par le franchisé ainsi qu'à faire un suivi sur les vérifications internes et les visites du gérant du magasin assigné de la société. Le gérant régional des magasins de franchise remplit une liste de contrôle lors de sa visite. Le magasin de franchise ne reçoit pas de copie des constatations. Nous avons examiné la documentation des visites de 2009 qui se trouvait en dossier et constaté que le travail réel effectué était conforme à la liste de contrôle.

**5.107** À la lumière des constatations sur les différentes activités de surveillance, il semble qu'ANBL a de la difficulté à s'assurer que les bons prix sont exigés aux magasins de franchise. En particulier, les

rapports de vérification interne des cinq dernières années relèvent des problèmes de prix dans 31,4 % à 46,3 % des vérifications. Les deux autres méthodes de surveillance par ANBL ont aussi relevé des problèmes relatifs aux prix. De plus, nous avons trouvé dans les dossiers des exemples où le gérant du magasin assigné de la société vérifiait les prix d'un magasin de franchise tous les mois et demandait au franchisé de corriger les erreurs. ANBL est au courant des erreurs dans les prix, mais elle estime que l'ampleur des erreurs n'est pas importante. La société nous a dit que les prix dans les erreurs ont une incidence directe sur les profits des magasins de franchise, et non sur ceux d'ANBL. Enfin, elle estime que les nombreuses vérifications de prix aident les franchisés à déceler et à corriger les erreurs dans les prix.

**Recommandation**

**5.108** Nous avons recommandé qu'ANBL examine la façon dont elle surveille la conformité des magasins de franchise pour s'assurer que les méthodes et les procédures utilisées sont rentables et efficaces, prenant en considération les secteurs de risque qui touchent ANBL.

**Réponse d'ANBL**

**5.109** [Traduction.] *Ce processus est également à l'étude, et une approche axée sur la gestion des risques est utilisée pour concevoir le programme de surveillance le plus efficace.*

**5.110** Nous avons remarqué dans la convention signée avec les franchisés une disposition qui ne fait pas partie des activités de surveillance d'ANBL pour les magasins de franchise. La convention exige que chaque franchisé ait une assurance responsabilité générale d'au moins 2 millions de dollars, ANBL étant nommé comme assuré additionnel désigné pour les affaires de l'assuré qui sont reliées à la convention. Nous avons constaté qu'aucune des trois méthodes de surveillance appliquées par ANBL ne vise à établir si le franchisé était convenablement assuré, ce qui a été porté à l'attention d'ANBL. La société nous a dit que des mesures correctives ont été prises.

**Conclusion**

**5.111** ANBL a des mécanismes de contrôle appropriés pour surveiller la conformité des magasins de franchise aux ententes contractuelles.

# Annexe

## Contenu

Résumé des vérifications importantes réalisées dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans .....	143
---	-----



## **Résumé des vérifications importantes réalisées dans les ministères et les organismes de la Couronne depuis dix ans**

Les paragraphes qui suivent résument les vérifications d'optimisation des ressources dont nous avons fait rapport dans des chapitres distincts de nos rapports annuels des dix dernières années, organisées par ministère ou organisme. L'année de rapport est indiquée entre parenthèses après la mention du sujet de la vérification. La liste contient le nom actuel du ministère ou de l'organisme, même si, dans certains cas, la vérification a eu lieu avant la réorganisation du gouvernement.

### **Ministère de l'Agriculture et de l'Aquaculture**

#### **La salmoniculture (2004)**

Le chapitre évalue la capacité des programmes du gouvernement du Nouveau-Brunswick d'assurer la durabilité économique, environnementale et sociale des activités d'élevage en cages du saumon au Nouveau-Brunswick.

### **Ministère de l'Approvisionnement et des Services**

#### **Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc. (2009)**

Le chapitre examine diverses questions sur le contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc.

#### **Gestion des risques assurables associés aux bâtiments publics (2003)**

Le chapitre examine si le ministère gère les risques assurables importants associés aux bâtiments publics dont il est responsable.

#### **Téléphones cellulaires (2002)**

Le chapitre examine si le gouvernement a en place un système adéquat pour administrer l'acquisition et l'utilisation des téléphones cellulaires.

#### **Archives provinciales du Nouveau-Brunswick (2001)**

Le chapitre examine les activités des Archives provinciales du Nouveau-Brunswick. Il analyse leur rôle dans l'évaluation et la conservation des documents d'archives.

#### **Achats (2001)**

Le chapitre examine si le ministre s'acquitte de ses responsabilités en vertu de la *Loi sur les achats publics* et de son règlement.

#### **Contrats visant les professionnels en TI (2001)**

Le chapitre présente les résultats d'un examen de 40 contrats de six ministères pour des services de différents professionnels en technologie de l'information.

## **Bureau des ressources humaines**

### **Gestion de l'absentéisme (2003)**

Le chapitre examine si le gouvernement a des mécanismes et des méthodes en place pour gérer avec efficacité l'absentéisme des employés dans la fonction publique.

## **Ministère du Développement social**

### **Examen du contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc. (2009)**

Le chapitre examine diverses questions sur le contrat sur les foyers de soins conclu avec Shannex Inc.

### **Foyers de soins spéciaux et résidences communautaires (2005)**

Le chapitre examine si le ministère a adopté des pratiques appropriées pour assurer la conformité aux mesures législatives et aux normes provinciales visant les foyers de soins spéciaux et les résidences communautaires.

### **Services des foyers de soins (2004)**

Le chapitre examine si le ministère a des procédures appropriées pour s'assurer que les foyers de soins titulaires d'un permis respectent les mesures législatives provinciales visant les foyers de soins, et que les mesures législatives provinciales et les directives ministérielles visant les foyers de soins sont régulièrement examinées et modifiées.

### **Installations de garderie (2003)**

Le chapitre examine si le ministère a des directives et des méthodes appropriées pour assurer le respect des mesures législatives et des normes provinciales visant les installations de garderie.

### **Plan de médicaments sur ordonnance (2001)**

Le chapitre examine le plan gouvernemental qui fournit des prestations pharmaceutiques aux personnes recevant de l'aide au revenu et aux personnes dont les frais de médicaments dépassent leur capacité de payer. L'objectif était de déterminer si les ministères ont en place des mécanismes et des méthodes appropriés pour s'assurer que le programme est offert à chaque personne admissible à des avantages en vertu du plan et que le plan fournit des services uniquement aux personnes qui y sont admissibles.

## **Ministère de l'Éducation**

### **Rapport sur la mesure et l'évaluation – Secteur anglophone (2009)**

Le chapitre évalue l'orientation stratégique du ministère pour l'évaluation provinciale des élèves du secteur anglophone et évalue le processus suivi par le ministère pour administrer les examens provinciaux aux élèves du secteur anglophone.



### **Entretien des installations (2005)**

Le chapitre examine si le ministre de l'Éducation a en place des mécanismes et des méthodes adéquats pour assurer un entretien approprié des installations scolaires.

### **Transport scolaire (2001)**

Le chapitre examine les systèmes et les méthodes mis en place par le ministère de l'Éducation pour assurer le transport sécuritaire des élèves en provenance et à destination des écoles.

## **Ministère de l'Éducation postsecondaire, de la Formation et du Travail**

### **L'immigration et le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick (2010)**

Le chapitre examine si le Secrétariat de la croissance démographique a défini et documenté des mesures de planification importantes pour le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick. Il examine aussi si le Secrétariat a les processus et les contrôles nécessaires pour exécuter le Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et si ceux-ci aident le programme à atteindre son objectif, à savoir « augmenter les avantages économiques de l'immigration dans la province. » Enfin, il examine si le Secrétariat mesure le rendement du Programme des candidats du Nouveau-Brunswick et s'il en fait rapport.

### **Services d'alphabétisation pour adultes (2008)**

Le chapitre examine l'orientation stratégique et les mécanismes de contrôle du ministère ainsi que la mesure du rendement et les rapports relatifs au soutien de l'alphabétisation des adultes.

### **Loi sur la formation professionnelle dans le secteur privé (2007)**

Le chapitre examine si le ministère et la Société de la formation professionnelle du Nouveau-Brunswick s'acquittent de leur mandat de protéger efficacement les droits des étudiants en tant que consommateurs qui sont inscrits à un organisme privé de formation professionnelle au Nouveau-Brunswick.

### **Programmes de développement de l'emploi (2002)**

Le chapitre examine la gestion des programmes de développement économique et voit si des procédures adéquates sont en place pour mesurer l'efficacité des programmes et en faire rapport.

## **Ministère d'Entreprises Nouveau-Brunswick**

### **Aide financière à l'industrie (2010)**

Le chapitre évalue si Entreprises Nouveau-Brunswick a adopté des méthodes adéquates pour mesurer l'efficacité de l'aide financière que le ministère verse à l'industrie et en faire rapport.

### **La Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick (2009)**

Le chapitre évalue si les structures et les méthodes de gouvernance établies par Entreprises Nouveau-Brunswick pour la distribution des fonds d'innovation par l'entremise de la Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick assurent la reddition de comptes et la protection de l'intérêt public.

## **Ministère de l'Environnement**

### **Le Fonds en fiducie pour l'Environnement (2009)**

Le chapitre détermine si l'objet du Fonds en fiducie pour l'Environnement (FFE) est clairement établi, et si le FFE évalue les progrès vers l'atteinte des buts et des objectifs et en fait rapport. Il détermine aussi si le FFE fonctionne tel qu'il le devrait en ce qui a trait aux subventions.

### **Études d'impact sur l'environnement (2008)**

Le chapitre examine si le ministère s'acquitte de ses rôles et responsabilités clés au titre du Règlement sur les études d'impact sur l'environnement du Nouveau-Brunswick et des lignes directrices connexes du ministère en tenant compte des principes d'économie, d'efficacité et d'efficacité. Le chapitre détermine également les principaux risques qui découlent du processus provincial d'EIE et voit la mesure dans laquelle ces risques sont gérés.

### **Programme de gestion des récipients à boisson (2004)**

Le chapitre examine si le ministère a établi des méthodes satisfaisantes permettant d'évaluer si le programme de gestion des récipients à boisson atteint les résultats escomptés et s'il en fait rapport. Le chapitre fournit également un rapport d'étape sur les progrès que le ministère a réalisés dans la mise en œuvre des recommandations et en réponse aux constatations énoncées dans notre rapport de 1994 concernant le programme de gestion des récipients à boisson.

### **Inspections environnementales (2002)**

Le chapitre examine le processus d'inspection établi par le ministère pour surveiller la conformité aux lois provinciales sur l'environnement et en faire rapport.

## **Ministère des Finances**

### **Dépenses fiscales (2003)**

Le chapitre examine et évalue les processus suivis pour approuver, surveiller et évaluer les programmes de dépenses fiscales et en faire rapport.

### **Gouvernance des régimes de retraite (2002)**

Le chapitre examine si les préposés à la gouvernance de deux régimes de retraite provinciaux ont établi des mécanismes satisfaisants pour mesurer l'efficacité des activités de gestion de l'actif et en faire rapport.

**Programme de retraite anticipée (2001)**

Le chapitre examine le processus suivi par le gouvernement pour en arriver à la décision d'offrir un programme de retraite anticipée à ses employés.

**Ministère de la Justice et de la Consommation****Surintendant des caisses populaires (2008)**

Le chapitre examine si le surintendant des caisses populaires s'acquitte de ses fonctions et de ses responsabilités relativement à la surveillance de la stabilité financière et de la solvabilité des caisses populaires et des *credit unions* en vue de protéger les déposants du Nouveau-Brunswick.

**Loi sur les prestations de pension (2006)**

Le chapitre examine les protections offertes par la *Loi sur les prestations de pension* aux participants actifs et aux anciens participants aux régimes de retraite ainsi que la nature des activités du Bureau du surintendant des pensions.

**Contribution pour les services de santé (2006)**

Le chapitre explique à quoi sert la contribution pour les services de santé et résume les questions que nous avons relevées relativement au processus de la contribution.

**Ministère du Mieux-être, de la Culture et du Sport****Banque d'œuvres d'art (2010)**

Le chapitre examine si toutes les œuvres d'art acquises pour la Banque d'œuvres d'art provinciale peuvent être recensées et sont protégées, entretenues et conservées de façon adéquate.

**Ministère des Ressources naturelles****Redevances sur le bois (2008)**

Le chapitre décrit les redevances sur le bois et les processus et obligations les entourant. Le chapitre examine également si le ministère se conforme aux exigences établies par la loi.

**Fonds en fiducie pour la faune (2007)**

Le chapitre présente les résultats de l'examen d'un échantillon de subventions accordées par le fonds et de notre contrôle par sondages des recettes provenant des droits de conservation.

**Système de suivi pour le bois récolté sur les terrains boisés privés (2006)**

Le chapitre examine si le ministère maintient des processus appropriés pour s'assurer que le système de suivi des produits forestiers de base récoltés sur les terrains boisés privés fonctionne tel que l'exige la *Loi sur le transport des produits forestiers de base*. Il examine aussi si le ministère se sert de l'information fournie par le système de suivi du bois pour évaluer la durabilité de l'approvisionnement en bois provenant des terres privées du Nouveau-Brunswick et présenter des rapports publics.

### **Gestion des terres de la Couronne (2001)**

Le chapitre examine les responsabilités du ministre à l'égard des terres de la Couronne et analyse la capacité du ministère de mesurer l'efficacité des programmes de gestion des terres de la Couronne et d'en fait rapport.

### **Ministère de la Santé**

#### **Évaluation de programmes (2007)**

Le chapitre examine si des méthodes et des systèmes adéquats ont été établis pour évaluer régulièrement les programmes financés par le ministère.

#### **Contribution pour les services de santé (2006)**

Le chapitre explique à quoi sert la contribution pour les services de santé et résume les questions que nous avons relevées relativement au processus de la contribution.

#### **Plan de médicaments sur ordonnance (2005)**

Le chapitre examine si le ministère a adopté des procédures adéquates pour gérer le rendement du Plan de médicaments sur ordonnance, et si le rendement du Plan fait l'objet de rapports adéquats. Le chapitre examine également si le ministère a adopté des procédures adéquates pour veiller à ce que le processus d'évaluation des médicaments en vue de leur inscription au formulaire et les sommes versées pour les médicaments et les services des pharmacies sont gérés en tenant compte du rapport coût-efficacité.

#### **Reddition de comptes des hôpitaux psychiatriques et des unités de soins psychiatriques (2003)**

Le chapitre cherche à savoir si le ministère a en place des processus redditionnels appropriés pour les activités des hôpitaux psychiatriques et des unités de soins psychiatriques qui sont sous la direction des régions régionales de la santé.

#### **Système de prestation de services aux clients (2002)**

Le chapitre examine pourquoi l'élaboration du Système de prestation de services aux clients, approuvé en 1995 pour un total de 4,5 millions de dollars et qui devait être opérationnel au bout de trois ans, coûte beaucoup plus cher et prend beaucoup plus de temps que prévu. Le chapitre examine aussi s'il y a eu non-respect des arrangements contractuels, des directives gouvernementales ou des mesures législatives provinciales en rapport avec les coûts plus élevés et le temps de réalisation plus long.

#### **Plan de médicaments sur ordonnance (2001)**

Le chapitre examine le plan gouvernemental qui fournit des prestations pharmaceutiques aux personnes recevant de l'aide au revenu et aux personnes dont les frais de médicaments dépassent leur capacité de payer. L'objectif était de déterminer si les ministères ont en place des mécanismes et des méthodes appropriés pour s'assurer que le programme est offert à chaque personne admissible à des avantages en vertu du plan et que le plan fournit des services uniquement aux personnes qui y sont admissibles.

## **Ministère de la Sécurité publique**

### **Bureau du prévôt des incendies (2002)**

Le chapitre examine si le Bureau du prévôt des incendies s'assure adéquatement de la mise en application des dispositions de la *Loi sur la prévention des incendies*, et s'il a en place des mécanismes et des méthodes appropriés sur le plan des ressources humaines pour s'acquitter de manière suffisante de la prestation des programmes provinciaux de protection et de sécurité-incendie.

### **Conducteurs à risque élevé (2001)**

Le chapitre examine si le ministère a en place un système pour repérer les conducteurs de voitures particulières à risque élevé et prendre des mesures appropriées en conséquence. Il examine aussi une classe particulière de conducteurs à risque élevé, les apprentis conducteurs.

## **Ministère des Transports**

### **Agence de gestion des véhicules (2002)**

Le chapitre examine si l'Agence de gestion des véhicules fournit des services de réparation et d'entretien aux automobiles, aux voitures des hauts fonctionnaires et aux camions légers du gouvernement d'une manière qui minimise les coûts et optimise l'efficacité. Le chapitre examine également si l'agence a en place des mécanismes et des méthodes adéquats pour surveiller la consommation de carburant des voitures et des camions légers du gouvernement et en assurer le contrôle.

## **Vérifications à l'échelle du gouvernement**

### **Examen des rapports annuels des ministères (2008)**

Notre principal objectif pour ce projet était de déterminer la mesure dans laquelle les rapports annuels des ministères et les rapports sur le rendement produits par notre gouvernement pouvaient être améliorés en appliquant des principes modernes. Notre objectif secondaire était de déterminer les améliorations qui pourraient être recommandées pour la directive sur les rapports annuels du gouvernement provincial.

### **L'évaluation des programmes dans les ministères (2004)**

Notre objectif pour ce projet était de déterminer l'approche employée par les ministères du gouvernement provincial pour évaluer les programmes.

## **Vérifications des organismes de la Couronne**

### **Gouvernance des sociétés de la Couronne (2003)**

Le chapitre résume les résultats de nos examens sur la gouvernance des cinq dernières années, examine des méthodes en vigueur ailleurs et formule des recommandations globales sur les mesures que peut prendre le gouvernement provincial en vue d'améliorer la gouvernance des organismes de la Couronne.



## **Énergie NB**

### **Gouvernance (2005)**

Le chapitre examine si les structures et les processus actuels de gouvernance établis pour Énergie NB constituent un cadre de gouvernance efficace.

## **Services Nouveau-Brunswick**

### **Évaluation foncière à des fins fiscales (2005)**

Le chapitre examine si Services Nouveau-Brunswick respecte le *Loi sur l'évaluation* en évaluant les biens réels à leur « valeur réelle et exacte ».

### **Société d'assurance-dépôts des caisses populaires du Nouveau-Brunswick (2007)**

Le chapitre examine si la Société a des structures, des processus et des procédures adéquats en vigueur pour remplir son obligation de protéger les dépôts des membres des caisses populaires et des credit unions du Nouveau-Brunswick.

## **Société des alcools du Nouveau-Brunswick**

### **Magasins de franchise (2010)**

Le chapitre examine si la Société des alcools du Nouveau-Brunswick a des mécanismes de contrôle appropriés pour son Programme de magasins de franchise.

## **Société de développement régional**

### **Programmes et projets financés par le gouvernement provincial (2004)**

Le chapitre examine si la Société de développement régional a adopté des méthodes satisfaisantes pour mesurer l'efficacité des programmes et des projets financés par le gouvernement provincial qu'elle administre et en faire rapport.

## **Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick**

### **Rendement des placements et analyse des coûts (2008)**

Le chapitre examine des indicateurs relatifs au rendement des placements de la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick, et offre une analyse des coûts de l'organisation.

### **Gouvernance (2006)**

Le chapitre examine si les structures et les processus de gouvernance actuels établis pour la Société de gestion des placements du Nouveau-Brunswick constituent un cadre de gouvernance efficace.